

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza obchodního podniku

Strategic Analysis of the Business Company

Student: Ivana Dujková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Jiříček

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Ivana Dujková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Strategická analýza obchodního podniku**
Strategic Analysis of the Business Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategické analýzy
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Aplikace strategické analýzy a hodnocení výsledků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Jiříček**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.

Ve Valašském Meziříčí

9. května 2014

Ivana Dujková

Ivana Dujková

Obsah

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY	6
2.1	POJEM STRATEGIE	6
2.2	SMYSL PODNIKATELSKÝCH STRATEGIÍ	7
2.2.1	<i>Cíle podnikatelských strategií.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Význam strategie navenek.....</i>	<i>7</i>
2.2.3	<i>Vnitřní význam strategie v organizaci.....</i>	<i>8</i>
2.3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	9
2.3.1	<i>Formulace strategie</i>	<i>10</i>
2.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA	11
2.5	STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	12
2.5.1	<i>Analýza vnějšího prostředí.....</i>	<i>13</i>
2.5.2	<i>Analýza vnitřního prostředí.....</i>	<i>21</i>
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	28
3.1	HISTORIE FIRMY.....	29
3.2	CHRONOLOGICKÝ POPIS ČINNOSTÍ FIRMY	29
3.3	DODAVATELÉ	30
4	APLIKACE STRATEGICKÉ ANALÝZY NA VYBRANÉM PODNIKU A HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	33
4.1	PEST ANALÝZA	33
4.1.1	<i>Politické a legislativní faktory</i>	<i>33</i>
4.1.2	<i>Ekonomické faktory.....</i>	<i>38</i>
4.1.3	<i>Sociální a demografické faktory</i>	<i>43</i>
4.1.4	<i>Technologické faktory</i>	<i>45</i>
4.2	PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL	45
4.2.1	<i>Hrozba značné konkurence.....</i>	<i>45</i>
4.2.2	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i>	<i>46</i>
4.2.3	<i>Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků.....</i>	<i>46</i>
4.2.4	<i>Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků</i>	<i>46</i>
4.2.5	<i>Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů</i>	<i>47</i>

4.3	SWOT ANALÝZA.....	47
4.4	FINANČNÍ ANALÝZA.....	48
4.4.1	<i>Ukazatele rentability</i>	48
4.4.2	<i>Ukazatele likvidity</i>	50
4.4.3	<i>Ukazatele aktivity</i>	51
4.4.4	<i>Ukazatele zadluženosti</i>	52
4.5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	55
5	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
	SEZNAM ZKRATEK	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM VZORCŮ	66
	SEZNAM GRAFŮ	66
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

1 Úvod

Tak jako každý člověk bojuje v dnešní moderní době o své místo, tak se i každá společnost snaží udržet krok s dnešní čím dál tím více uspěchaným světem. Všichni lidé se ženou za pocitem lepšího a snadnějšího života, a právě různé druhy společností, menších podniků a malých živnostníků, nám všem napomáhají ke zlepšení tohoto pocitu. Firmy se podřizují potřebám svých zákazníků. Odhadují chování jedinců, analyzují trh a vytváří strategii do dalších let. Firma by měla být schopna zhodnotit své silné a slabé stránky, ekonomické faktory, finanční sílu (kapitál) a správně a hlavně účelně se zaměřit na určitou skupinu osob. Měla by umět zhodnotit prostředí, ve kterém podniká, analyzovat své působíště a umět odhadnout míru hrozeb vzniku nových konkurenceschopných firem. Měla by účelně omezovat nahraditelnost svých výrobků a měla by se snažit o stálou inovaci a vývoj klíčových technologií pro svou výrobu. Na druhou stranu jsou i jiné firmy. Firmy co jsou pouze zprostředkovateli a shromažďovateli výrobků jiných firem. Jsou to pouze překupníci zboží, kteří se snaží užít na okraji trhu. Kvalitní a přesné vypracování strategické analýzy pro ně může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem, čili krachem těchto firem. Cílem každého podniku by měl být kvalitní strategický plán, co největší rozvoj v blízké budoucnosti a uspokojení svých zákazníků jak na poli kvality a množství výrobků, tak na poli ceny, jež dnes patří k nejdůležitějším aspektům pro výběr výrobků a služeb.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti základních částí. Druhou částí jsou teoretická východiska strategické analýzy. Třetí část se zabývá představením společnosti Triplex s.r.o. Čtvrtou a také nejdůležitější částí této práce je aplikace strategické analýzy na firmě Triplex, s.r.o. a také zhodnocení výsledků a doporučení. Poslední částí je závěr. Tato část se bude zabývat shrnutím celé této práce.

Cílem této práce je zaměřit se jak na vnitřní, tak na vnější prostředí firmy Triplex, s.r.o. Poukázat, co vše ovlivňuje firmu zvenčí ať už z hlediska politického, ekonomického, sociálního nebo technologického a co uvnitř firmy, jako jsou dodavatelé, zákazníci a konkurence. Společnost sídlí ve městě Holešov a zabývá se prodejem veškerého stolařského materiálu.

2 Teoretická východiska strategické analýzy

2.1 Pojem strategie

„V podnikovém řízení je pojem strategie spojen s cíli, které chce podnik dosáhnout, tedy s požadovaným budoucím stavem, kam se podnik ubírá, aby naplnil svoji vizi. Strategie kromě cílů popisuje i způsob (cesty), jakým bude cílů dosaženo, čas kdy by měly být cíle naplněny, určuje potřebné zdroje a prostředky nezbytné pro dosažení cílů. Strategie je tedy spojena s dlouhodobým rozvojem a změnou podniku na rozdíl od taktického a operativního řízení, které je zaměřeno na krátkodobé dosažení požadované výkonnosti a uvedení provedených změn do podnikových standardů.“¹

„Oblast strategií zahrnuje především vytváření zásadních a zpravidla dlouhodobých záměrů, plánů a rozhodnutí. Měli bychom rovněž důsledně rozlišovat mezi konkrétními strategiemi jednotlivých podnikatelských subjektů a obecnými strategickými koncepty, o které se tyto strategie mohou opírat. Zatímco strategie podnikatelského subjektu je jedinečná a neopakovatelná již proto, že je výrazem vlastních myšlenek a odráží vlastní situaci a schopnosti daného podniku, obecné koncepty jsou obvykle zpracovány v odborné literatuře a dávají odpovědi na obecné otázky tvorby strategií a strategického myšlení. Tyto odpovědi pak mohou být na různých úrovních obecnosti – od zcela obecných, až po specifické koncepty charakteristické pro určitá odvětví a podmíněné předmětem činnosti. Úspěšná strategie vyžaduje:

- jednoduché, konzistentní, dlouhodobé cíle určitě (jednoznačně) formulované,
- porozumění konkurenčnímu prostředí, znalost charakteru odvětví,
- schopnost zhodnocení zdrojů, jejich potřeby a charakteru.“

¹ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. 106 s. ISBN 978-80-87001-23-3. s. 11

2.2 Smysl podnikatelských strategií

Podnikatelský subjekt se může obejít bez formulované strategie. A to i v případě podniků, u nichž je vytvoření strategie důrazně doporučováno. „Pravdou je, že existence či neexistence funkční strategie podstatně ovlivňuje kvalitu podnikatelské činnosti, zjednodušuje a zkvalitňuje výkon manažerských činností a celkově má na podnikání významný kladný vliv. Tento vliv se projeví zejména v delších obdobích, poté, kdy se vyčerpá prvotní podnikatelský impuls, s nímž byl podnik založen. Význam strategií v podnikání dále poroste jednak vlivem pokračující globalizace, jednak v důsledku rostoucí potřeby využívání přírodních zdrojů na jedné a potřebu uchování životního prostředí na druhé straně. Nalezení vhodné cesty vedoucí k udržitelnému růstu, zajišťující jak potřeby společnosti, tak uchování přírodních hodnot, se bez uplatnění strategických přístupů neobejde.“

2.2.1 Cíle podnikatelských strategií

„Základním cílem podnikatelské strategie je dosáhnout úspěchu v podnikání, dlouhodobé stability obchodní i finanční. Úkolem je určit chování vlastního subjektu v určitém období, na které je strategie vytvořena. To se děje prostřednictvím stanovení soustavy cílů, které mají být naplněny, a cestou analýzy hrozeb, které budou realizaci strategie provázet.“

„Důležitou roli sehrávají strategie při vnitřním upevňování podnikových struktur, udávají zaměstnancům a spolupracovníkům směr jejich činnosti, objasňují jim smysl jednotlivých kroků a dávají obsah jejich práci. V tom tkví velký motivační a koordinační význam strategií.“

„Strategie fungují rovněž jako „maják“ v dobách turbulentního vývoje, kdy udržují směr činnosti subjektu a jeho směřování k dosažení konkrétních cílů v rychle se měnících podmínkách. K tomu je zapotřebí „tvrdé“ strategie a pružné taktiky, kterou je strategie realizována.“

2.2.2 Význam strategie navenek

„Navenek tkví zásadní význam strategie v tom, že činí podnikatelský subjekt skutečným činitelem, aktérem, tedy i tím, kdo usiluje o dosažení konkrétních cílů, kdo vstupuje do konkurenčního boje jako aktivní osoba. Proto je nezbytné, aby strategie měla určité vlastnosti, které zajistí tyto její vnější funkce. Především je nezbytné, aby

strategie nechtěla přesně definovat budoucnost, ale aby definovala nejdůležitější cíle, kterých má být dosaženo, a to ve všech hlavních směrech činnosti podniku. Strategie musí vycházet z jasného vědomí cílů organizace, musí respektovat její schopnosti (konkurenceschopnost a vůbec celkové poměry na trhu, tržní podíl na významných trzích apod.), kapitálovou sílu společnosti v porovnání s jejími hlavními konkurenty, přístup k surovinám nebo výchozím komponentům, know-how společnosti.“

2.2.3 Vnitřní význam strategie v organizaci

„Strategie má v obchodní společnosti celou řadu funkcí. Za hlavní můžeme označit následující funkce:

- soustředění úsilí společnosti,
- orientace ve složitých situacích, při rozhodování v nejistotě,
- motivační funkce,
- koordinační funkce,
- poznávací funkce ve vztahu k možnostem a budoucnosti firmy,
- formování firemní kultury,
- zlepšení funkčnosti systému řízení.

Strategie společnosti musí být zřetelně formulovaná (jen tak jí budou moci vlastní pracovníci pochopit a uskutečňovat), musí být realizovatelná a musí mít motivační charakter. Jedná se o logické požadavky, ale jejich dosažení není v praxi jednoduché. Při formulování strategických cílů se u manažerů střetáváme často s neochotou přijmout cíle, které zásadnějším způsobem přesahují stávající stav. Manažeři svůj postoj odůvodňují obavami z realizovatelnosti strategie. Pokud bychom tento přístup akceptovali, výsledná strategie by vedla ke stagnaci firmy. Pravděpodobně, jak praxe ukazuje, by vedla k poklesu konkurenceschopnosti firmy. Každopádně by taková strategie nebyla schopna přivést firmu k dalšímu rozkvětu.“²

² PREUSS, Karel. Podnikatelské strategie. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. 101 s. ISBN 978-80-7265-134-4. s. 8-11

2.3 Strategické řízení

„Odborná literatura definuje strategické řízení jako proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Ústředními pojmy strategického řízení jsou cíle, které lze chápat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a strategie, což jsou představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy.“

„Strategické řízení představuje základnu řízení celého podniku a je prvkem sjednocujícím činnost všech zaměstnanců podniku. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní. Zatímco na operativní úrovni se zpravidla jedná o dny, mnohdy i minuty, ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje v dlouhodobém časovém horizontu. Strategické řízení nesmí jen reagovat na změny prostředí. Musí je včas předvídat a podnik vůči nově příchozím změnám vhodně nastavit.“

Úkolem strategického řízení je hledání, vytváření a získávání jistých potenciálů úspěchu na trhu.³

„Ti co pracují na strategii, nevydávají směrnice a plány, ale hledají a objevují nové poznatky, které dávají do souvislostí, snaží se postřehnout nové příležitosti a hledají způsoby jejich možného využití. Strategie není náhoda, ani pořádný kus štěstí, ani intuice. To všechno je sice k životu potřebné, ale strategie musí být výsledkem účelného, cílově orientovaného procesu. Jedinečnou lidskou vlastností je schopnost uplatňovat kontrolu nad svým osudem a formovat ho. Tuto skutečnost je třeba přenést do podnikové sféry.“

„Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Strategické řízení je – zaměřeno především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda.“⁴

³ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1. s. 23

⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. s. 2

2.3.1 Formulace strategie

a) Poslání

„Poslání vymezuje smysl existence podniku, účel a funkce, které by měl plnit. Vymezuje rovněž základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. Poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkajícími se výrobků, které budou vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojování jejich potřeb. Při formulaci poslání vycházíme z následujících otázek:

- Jaké výrobky chceme vyrábět, resp. jaké služby poskytovat?
- Proč by měli spotřebitelé upřednostňovat náš výrobek či službu před konkurenčními?
- Kdo budou naši zákazníci?
- Co chceme udělat nebo změnit, abychom tyto zákazníky získali?
- Co je pro nás důležité? Jaké hodnoty uznáváme?“

b) Vize

Představa o budoucí strategické pozici podniku. Vyjadřuje orientaci společnosti, směr, kterým chceme, aby se ubíraly aktivity pracovníků společnosti.

c) Strategické cíle

„Očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Cíle jsou nejčastěji reprezentovány stanovením ekonomických charakteristik, růstu podniku, prvků konkurenčního boje, ale v poslední době jsou zaměřeny též do sociální, ekologické a etické a dalších oblastí. Cíle se odvíjí od vize. Jsou to pomyslné body, jimiž musíme projít cestou k naplnění vize. Strategické cíle zároveň tvoří podstatu strategií, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu. Cíle jsou nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku. Je velmi důležité, aby tvůrci cílů nadefinovali podmínky, za kterých má být cíl dosažen. Cíle by měly být vymezeny tak, aby měly následující vlastnosti:

„**Stimulating**“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.

„**Measurable**“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení, resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.

„**Acceptable**“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.

„**Realistic**“ – reálné, dosažitelné. Reálnost cílů často stěží definujeme.

„**Timed**“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejich výsledky nám ukážou, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít.“⁵

2.4 Strategická analýza

„Strategická analýza je základem úspěchu podniku a teprve na jejím základě může být vytvořena funkční strategie. Produkty a procesy podniku musí vycházet z obchodní strategie a ne naopak. To, jaké produkty požaduje trh, určuje zákazník. Podnik je musí nabízet prostřednictvím efektivních procesů, jejichž náklady umožní vytváření zisku při prodeji produktů za ceny určené zákazníkem.“⁶

„**Hlavní přínosy analýzy lze očekávat v těchto oblastech:**

- **odhalení dlouhodobých trendů** – pro rozpoznání vývoje prostředí je důležité vysledovat a odhalit dlouhodobé trendy,
- **vyvarování se minulých chyb** – analýza minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout,
- **využití předchozích úspěchů** – analýza a poučení z postupů, které vedly k úspěchu.“⁷

„Základem každé strategie je analýza. Má-li být podnik úspěšný, musí být manažerům jasné, v jakém prostředí se podnik nachází, jaký je trh, na kterém se

⁵ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2. s. 29-30

⁶ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 2011. s. 20

⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení školy: studijní texty pro distanční vzdělávání: [projekt Školský management]*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 95 s. ISBN 978-80-244-2594-8. s. 31

podnik pohybuje, jaké jsou požadavky zákazníků a jak jsou produkty a procesy podniku schopny tyto požadavky uspokojit – přinášet zákazníkům i podniku hodnotu.“⁸

2.5 Strategická analýza okolí podniku

„Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“⁹

„Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli. Okolí vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování podniku. Je hlavním zdrojem nahodilostí. Všeobecně udává „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň omezení rizika. Ačkoliv okolí podniku zpravidla nastavuje určité mantinely pro působení podniku, není na jeho jednání úplně netečné – podnik na něj může částečně působit.

Sféra ovlivnitelného okolí, je závislá na:

- vzdálenosti okolí od podniku. Obecně platí, že čím dále je prvek okolí od přímého (a častého) kontaktu s podnikem, tím je hůře ovlivnitelný. Podnik dokáže mnohem lépe ovlivnit chování svých dodavatelů či zákazníků než kupř. regionálních institucí, rozhodnutí vládních institucí o dotacích a výdajích do oblasti např. vývoje apod.
- velikosti podniku. Velké podniky mohou využít svých dohadovacích schopností i na jiných úrovních než jen v nejbližším okolí. I vlády jednotlivých zemí často slyší na lobbing podniků, které vytvářejí významné procento hrubého domácího produktu (tedy táhnou ekonomiku a zaměstnanost), a nejednou tak protlačují

⁸ FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 201., s. 20

⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 34

jejich požadavky i nad národní úroveň (viz např. jednání v rámci EU o zpravidla zpřísnujících podmínkách pro výrobce – např. ochrana životního prostředí).“¹⁰

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

„Analýza vnějšího prostředí vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, úrokové sazby, vývoj měnových kurzů, ceny vstupních faktorů, vliv regulačních opatření a obecná očekávání týkající se role firmy ve společnosti. Často je tato analýza označována jako analýza PEST, neboť odráží politické, ekonomické, společenské a technologické prostředí.“

„Součástí analýzy vnějšího prostředí je rovněž přezkoumání ekonomiky odvětví s využitím takových koncepčních nástrojů, jak je například model „pěti sil“ Michaela Portera: vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, dostupnost substitučních produktů, hrozba nově vstupujících konkurentů a úroveň konkurence v odvětví. Model pěti sil pomáhá vyhodnotit přitažlivost odvětví a určitě konkrétní síly, které utvářejí odvětví, a to ať příznivým či nepříznivým způsobem. Analýza odvětví by měla zahrnovat i přehled výkonnosti firmy z hlediska řady finančních ukazatelů a srovnání s výkonností jejích odvětvových konkurentů.“¹¹

a) PEST analýza

„Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.“¹²

„V tomto modelu zařazujeme to, o čem si myslíme, že jsou důležité externí faktory. Nutno poznamenat, že existuje řada modifikací, např. STEP analýza, PESTLE analýza, která rozšiřuje dimenze vnějšího prostředí o samostatné složky, dimenze a to legislativní a ekologickou.“¹³

„Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. Např. počátkem 90. let byla pro zahraniční investory zajímavější se o investice do zemí střední a východní Evropy nejdůležitějším kritériem

¹⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 14-15

¹¹ KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1. s. 59

¹² CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení školy: studijní texty pro distanční vzdělávání: [projekt Školský management]*. 2010. s. 33

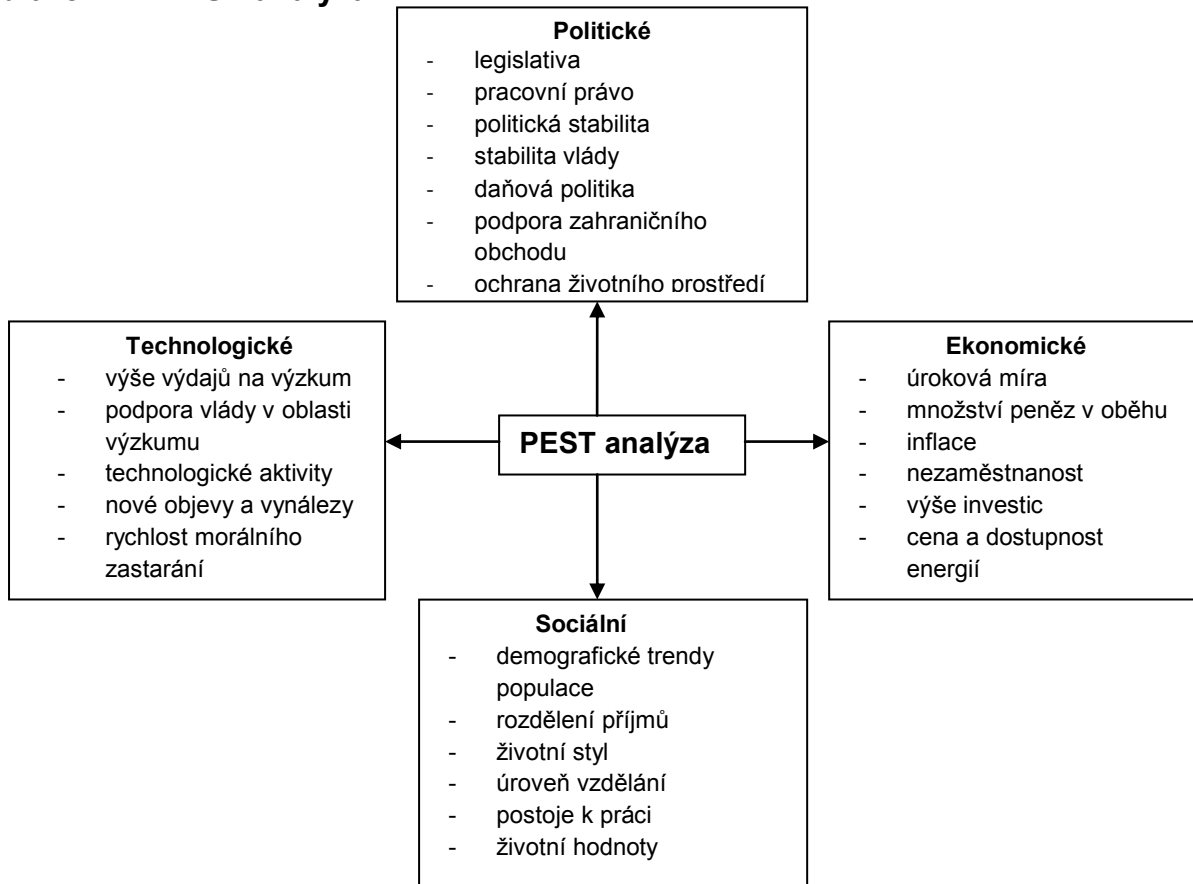
¹³ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 2008. s. 68

politická stabilita a nikoliv např. daňová zvýhodnění. Vzhledem k relativně brzkému (ve srovnání s okolními zeměmi) ustálení politické situace začátkem 90. let tak Česká republika přilákala velké množství zahraničních investorů. Ti se však v posledních letech, kdy je politická stabilita těchto zemí na podobné úrovni, již obracejí raději např. na Slovensko, které jim z finančního pohledu dokázalo vytvořit zajímavější nabídku.“

„Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí mají mnohem zásadnější význam než pro fungování malých a středních podniků.“

„Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Doporučujeme zpracování určitého obecného přehledu. Při jeho sestavování je vhodné vyjít z faktorů, které se historicky ukázaly jako důležité, a přejít k faktorům, které se jeví jako nejdůležitější nyní a zejména které budou mít pravděpodobně největší vliv v budoucnosti.“

Obrázek 2.1 PEST analýza



Zdroj: Cimbálníková (2010)

- **Politické a legislativní faktory**

„Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.“

„Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje se i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.“

- ***Ekonomické faktory***

„Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.“

„Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie.“

„Státní rozhodnutí, týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu, ovlivňují životaschopnost některých podniků. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu v určitých oblastech trhu mohou pomoci podniku vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace.“

- **Sociální a demografické faktory**

„Sociální demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, než tomu bylo dosud. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu.“

„Sílicí hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. Globální oteplování si vynutilo zákaz používání freonů a jejich nahrazení jinými látkami.“

„Všechny výše uvedené elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.“

- **Technologické faktory**

„K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.“

„Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako například může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí.“¹⁴

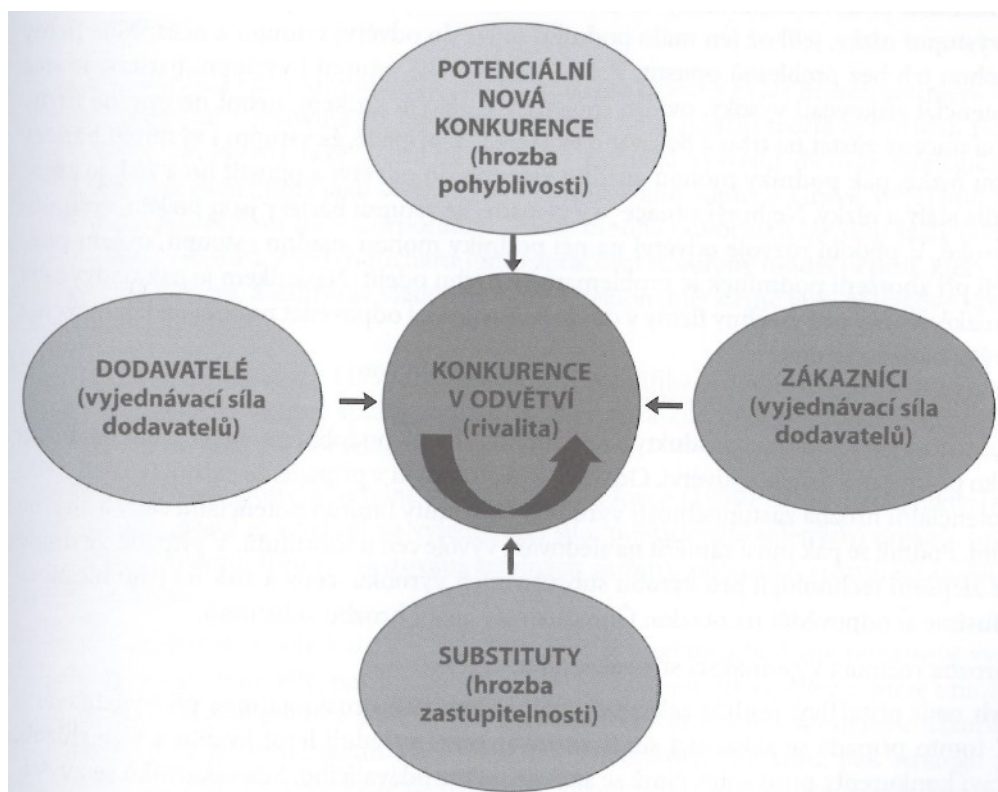
¹⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 16-20

b) Porterův model 5 konkurenčních sil

„Porter (1985) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.“

„Porter uvádí, že dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku.“

Obrázek 2.2 Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví



Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2010)

- **Hrozba silné rivalry**

„Odvětví není přitažlivé v případě, že na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří také velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty. Musíme si odpovědět na otázku: Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům.“

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

„Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spojeno s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu tedy závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér. Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit. Pokud jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je sice potenciál ziskovosti vysoký, ovšem spojený s vysokým rizikem, neboť neúspěšné firmy jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o existenci. V případě, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, pak podniky mohou snadno vstoupit do odvětví a opustit ho a zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejhorší situace je v případě, že vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. V období rozvoje odvětví na něj podniky mohou snadno vstoupit, ovšem později při zhoršení podmínek je problematické z trhu odejít. Následkem je pak nadvýroba a nízké výnosy pro všechny firmy v odvětví.“

- **Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků**

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Podnik se pak musí zaměřit na sledování vývoje cen a substitutů. V případě, že dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a

zisk na trhu klesnou. Musíme si odpovědět na otázku: Čím můžeme snížit hrozbu substitutů.“¹⁵

„Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku.“¹⁶

- ***Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků***

„Trh není přitažlivý, jestliže zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. V tomto případě se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výrobky nejsou diferencované, dále pak pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a v neposlední řadě pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo změni dodavatele.“

- ***Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů***

„Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, pokud se dodavatelé mohou integrovat. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů. Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů?“

„Porterův model pěti sil byl zpochybněn jinými akademiky a strategy, jako jsou Stewart Neill, Kevin P. Coyne a Somu Subramaniam, kteří uvádí, že model pěti sil je postaven na třech zpochybnitelných předpokladech:

- Kupující, konkurenti a dodavatelé jsou nezávislí a nebudou spolupracovat a realizovat „nekalé“ praktiky.
- Zdrojem hodnoty je strukturální výhoda (vytváření překážek vstupu na trh).

¹⁵ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9. s. 191-192

¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 50

- Nejistota je nízká, což umožňuje účastníkům trhu plánování, jak reagovat na soutěžní chování.¹⁷

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí

a) SWOT analýza

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.“

„Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.“

„Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.“¹⁸

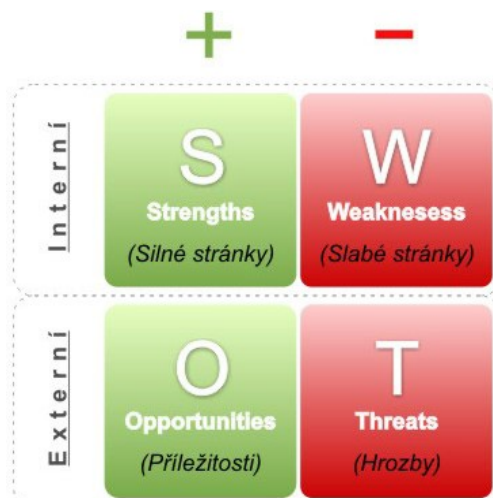
„Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou

¹⁷ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 192-193

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 91

přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením.“¹⁹

Obrázek 2.3 SWOT analýza



Zdroj: FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *Swot analýza* [online]. [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/

b) Finanční analýza

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.“

„Finanční analýza se využívá jako formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.“²⁰

„Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace

¹⁹ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7. s. 118

²⁰ VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1. s. 91

podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.“

Zdroje informací pro finanční analýzu

„*Výkazy finančního účetnictví*, které lze jinak označit i jako výkazy externí, protože poskytují informace zejména externím uživatelům. Podávají přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a konečně o pohybu peněžních toků (výkaz Cash Flow).“

„*Výkazy vnitropodnikového účetnictví*, které nepodléhají žádné jednotné metodické úpravě a každý podnik si je vytváří podle svých potřeb. Patří sem zejména výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů v nejrůznějších členění, například druhové a kalkulační. Dále pak výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v jednotlivých střediscích apod. Tyto výkazy ale mají interní charakter, nejsou veřejně dostupnými informacemi.“

„Kromě těchto základních zdrojů se využívá i řada dalších relevantních informací. Celkově lze shrnout údaje pro finanční analýzu do následujících oblastí.“

„*Finanční informace* zahrnují účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr.“

„*Kvantifikovatelné nefinanční informace* obsahují firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby, interní směrnice.“

„*Nekvantifikovatelné informace* představující zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů, odborného tisku, nezávislá hodnocení, prognózy.“²¹

²¹ DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0. s. 68-69

Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“²²

„*Rentabilita celkového kapitálu (ROA – return on assets)* – bývá považována za klíčové měřítko rentability, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.“

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi (provozní výsledek hospodaření)}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

„*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)* – tento poměrový ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Úroveň rentability vlastního kapitálu je nutně závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu.“

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

„*Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE – Return on Capital Employed)* – hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, tj. zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu.“

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} = \frac{\text{zisk před úroky a daněmi}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dl.dluhy}} \quad (2.3)$$

²² KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 2008. s. 153

„*Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)* – tento ukazatel je jedním z běžně sledovaných ukazatelů finanční analýzy. Jeho nízká úroveň dokumentuje chybné řízení firmy, střední úroveň je znakem dobré práce managementu firmy a dobrého jména firmy na trhu, vysoká úroveň ukazatele ukazuje na nadprůměrnou úroveň firmy.“

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

Ukazatele likvidity

„Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Zkoumá, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky.“

„*Celková likvidita* – ukazatel poměřuje objem oběžných aktiv jako potenciální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za přiměřenou výši tohoto ukazatele se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5.“

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

„*Pohotová likvidita* – při vyjádření tohoto podílu se berou v úvahu z oběžných aktiv jen pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky v tzv. čisté výši, tj. pohledávky po korekci opravnou položkou k pohledávkám. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5.“

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

„*Okamžitá likvidita* – základní složku pohotových platebních a tedy nejlikvidnějších prostředků tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Lze do nich také zařadit různé formy rychle mobilizovaných finančních rezerv, jimiž podnik disponuje, například ve formě směnečných pohledávek, některých druhů cenných papírů apod. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.“

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.7)$$

Ukazatele aktivity

„Jako ukazatele aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých. Prakticky se jedná o ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti, které jsou využívány pro řízení aktiv.“

„*Doba obratu pohledávek* – vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Tento ukazatel je důležitý z hlediska plánování peněžních toků.“

$$\text{Doba obratu pohled\acute{a}vek} = \frac{\text{pohled\acute{a}vky} \cdot 360}{\text{tr\acute{z}by}} \quad (2.8)$$

„*Doba splácení závazků* – vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům.“

$$\text{Doba spl\acute{a}cen\acute{i} z\acute{a}vazk\acute{u}} = \frac{\text{z\acute{a}vazky} \cdot 360}{\text{tr\acute{z}by}} \quad (2.9)$$

Ukazatele zadluženosti

„Pojmem zadluženosti vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko.“

„*Ukazatel celkové zadluženosti* – představuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.“

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

„*Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu* – akceptovaná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla pohybovat přibližně v pásmu od 80 % do 120 %.“²³

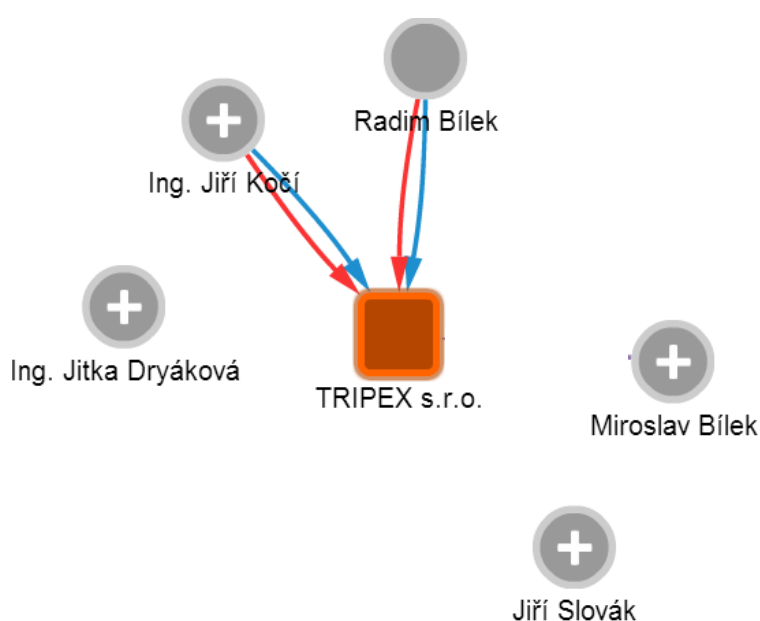
$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

²³ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2006. s. 75-84

3 Charakteristika podniku

Společnost vznikla zápisem do Obchodního rejstříku 12. dubna 1991. Zakladateli byli společníci Ing. Dryáková Jitka, Jiří Slovák a Miroslav Bílek do roku 1993. A od tohoto data do roku 2007 se stali jednateli společnosti TRIPEX s.r.o. Od roku 2007 se také stal jednatelem Ing. Jiří Kočí. Firma má sídlo v Holešově, ulice Grohova č.p. 698. Základní kapitál společnosti v roce 1994 činil 2 100 000 Kč.

Obrázek 3.1 Základní vztahy TRIPEX s.r.o.



Zdroj: VIZUÁLNÍ OBCHODNÍ REJSTŘÍK. Vizualizace vztahů [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://obchodni-rejstrik.podnikani.cz/18188044/tripex-sro/>

Na tomto obrázku můžeme vidět, že zakladatelé Ing. Jitka Dryáková, Jiří Slovák a Miroslav Bílek jsou již ve firmě neaktivní. Modrá šipka znamená, že jak Ing. Jiří Kočí tak Radim Bílek jsou společníci se vkladem. Pan Jiří Kočí vložil do společnosti 210 000 Kč a pan Miroslav Bílek vložil 1 890 000 Kč. Červená šipka znamená, že oba dva jsou členy statutárního orgánu.

3.1 Historie firmy

Původní předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti je obchodní činnost. Společnost se zabývá obchodem specializovaným na prodej plošného stolařského materiálu a doplňkového sortimentu (kování) k výrobě nábytku. Tato specializace byla v roce 2001 rozšířena o prodej nábytkových dvířek a čelních stěn kancelářského a bytového nábytku. Truhlářství, zprostředkovatelskou činnost a činnost účetních poradců společnost neprovozuje.

Společnost se od svého založení zabývá obchodní činností stejného druhu zboží. V průběhu uplynulých let došlo pouze k rozšíření sortimentu nabízeného zboží. Společnost původně podnikala v pronajatých prostorách. Tyto prostory v roce 1994 odkoupila a postupně upravila tak, aby vyhovovaly jejím potřebám. V roce 2002 byla zakoupena oblouková hala ve Všetulích, která slouží jako sklad. V roce 2005 započala rekonstrukce části skladovacích prostor v areálu společnosti, která byla dokončena v roce 2006 vč. modernizace prodejních prostor a kanceláří.²⁴

3.2 Chronologický popis činností firmy

1991 – 1993	Obchodní činnost, marketing, zprostředkovatelské služby a poradenská činnost v oblasti nákupu a prodeje materiálu pro stavební a stolařskou výrobu.
1993 - 2010	Obchodní činnost v rozsahu volné živnosti.
1993 - 2010	Zprostředkovatelská činnost.
1994 - 2010	Truhlářství.
1997 - 2001	Činnost účetních poradců.

²⁴ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výroční zpráva 2009* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a179233&dokumentId=C+990%2fSL34%40KSBR&klic=ttjy5f>

2002 - 2010	Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující.
2010	Truhlářství, podlahářství.
2010 - 2011	Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.
2010	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 - 3 živnostenského zákona. ²⁵

3.3 Dodavatelé

- **Alfa styl** – výroba hliníkových dvířek a komponentů pro výrobu nábytku. Hliníková dvířka, posuvné dveře na míru, skleněné obklady a pracovní desky, světelné police a dna, LED osvětlení, hliníkové stoly, výsuvné hliníkové stoly, hliníkové nožky, podnoží, úchytky, úchytkové lišty, narážecí hrany, nástěnný systém, šatní systémy, interiérové dveře a zárubně.²⁶
- **Blanco** – prodej výrobků z oblasti kuchyňské techniky (dřezy pro domácnost, kuchyňské baterie, systémy tříděného odpadu a drtiče odpadu).²⁷
- **Blum** – společnost realizující svou činnost na celosvětové úrovni, specializující se na výrobu nábytkového kování. Hlavní sortiment naší produkce představují systémy výklopů, závěsů a výsuvů pro nábytek – speciálně v kuchyni.²⁸
- **Bramo**
- **Clou** – nabízí komplexní systém profesionální povrchové úpravy dřeva v interiéru i exteriéru, zdravotní a ekologickou nezávadnost, komfort při práci a vynikající kvalitu povrchu s dlouhodobou životností. (mořidla, ekologické laky na nábytek, na dřevěné podlahy a schody, na hračky apod., bezbarvé i barevné

²⁵ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a179233&typ=full&klic=ttjy5f>

²⁶ ALFASTYL. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.alfastyl.cz/>

²⁷ BLANCO. *O firmě blanco* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ancor.cz/o-firme-blanco/>

²⁸ BLUM. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.blum.com/cz/cs/>

pro kutily i profesionály, lazury na okna, dveře vnitřní vnější obklady stěn, tekuté vosky, šelakové výrobky, vynikající tmely na dřevo, pomocné a retušovací prostředky).²⁹

- **DDL** – specializují se na výrobu širokého sortimentu nábytkových dílců, především z laminovaných dřevotřískových a MDF desek, různých kvalit (standardní nábytkářská, speciální pro lakování, frézování, atd.).³⁰
- **Duopal**
- **Egger**
- **Estamp** – vyrábí nábytkové úchytky, věšáčky, háčky, madla na dveře. Také nabízí povrchové úpravy a zakázkovou výrobu.³¹
- **Fk dřevěné lišty**
- **Franke** – nenabízí jen dřezy, kuchyňské baterie, odsavače par, systémy třídění odpadu ale také kuchyňské vestavné spotřebiče (trouby, plynové indukční a sklokeramické desky, mikrovlnné trouby, chladničky a myčky nádobí).³²
- **Funder max**
- **Häfele**
- **Horst hermann**
- **Hranipex** – významný evropský výrobce a distributor nábytkových hran, tavných, disperzních, montážních a konstrukčních lepidel.³³
- **Kesseböhmer**
- **Kovoplast**
- **Kronospan** – jedním z největších a nejmodernějších výrobců velkoplošných materiálů na bázi dřeva. Vyrábí dřevotřískové desky, které dále zpracovává, např. na laminované dřevotřískové desky a pracovní desky.³⁴
- **K& S** – výroba plastových součástí, zejména nábytkového kování, technických výlisků, součástí pro strojírenský, elektrotechnický a spotřební průmysl.³⁵
- **Luceo** – nábytkové a kuchyňské dvířka.³⁶

²⁹ CLOU. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.clou.cz/>

³⁰ DDL. *O firmě* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ddl.cz/o-firme/profil-ddl.html>

³¹ ESTAMP. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.estamp.cz/>

³² FRANKE. *O firmě* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.franke.com/kitchensystems/cz/cs/home.html>

³³ HRANIPEX. *Profil společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.hranipex.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

³⁴ KRONOSPAN. *Profil společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.kronospan.cz/firma/>

³⁵ K&S. *O FIRMĚ* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ks-pozorice.cz/>

- **Mivokor** - přední český výrobce doplňků a kování pro kuchyňské linky a šatní skříně. Dále se zabývá vývojem a výrobou prodejních a reklamních stojanů na zakázku podle zadání zákazníka.³⁷
- **Panlux** – soustřeďuje se na výrobu svítidel (bytová, kancelářská, průmyslová, zahradní a montážní).³⁸
- **Salu** – věnují se výrobě hliníkových rámečků a dvířek, kování pro posuvné dveře a osvětlení pro nábytek.³⁹
- **Satos** – nabízí nábytkové i stavební kování, zámky, vložky, klíče, poštovní schránky, dveřní a okenní závěsy, zásuvkové pojezdy, nábytkové úchytky, věšáky, šatní tyče, konzoly, zavírače, spojovací materiál, zahradní nářadí, kuchyňský drátěný program, poštovní schránky, truhlářské potřeby, trezory, zahradní nářadí, větrací mřížky, madla, policové systémy a další železářské komponenty.⁴⁰
- **Siro** – přední dodavatel dekorativních nábytkových kování.⁴¹
- **Soudal**
- **Teka**
- **Teskor** – dovozce nerezových a granitových dřezů, také mají novou nabídku varných desek, odsavačů, vodovodních baterií a drtičů kuchyňského odpadu.⁴²
- **Trachea** – největší výrobce kuchyňských a nábytkových dvířek v České republice.⁴³
- **Wireli** – výrobce drátěného programu s tlumeným dovřením, závěsného programu a multifunkčního sloupu na trhu. Také vyrábí výsuvné boxy s tlumeným dovřením, osvětlení, hliníkový program, odpadové hospodářství a nábytkové kování.⁴⁴
- **Wodego**.⁴⁵

³⁶ LUCEO. *Dodavatel dvířek – o nás* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.luceo.cz/content/about_us#

³⁷ MIVOKOR. *O společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mivokor.cz/mivokor/o-spolecnosti/>

³⁸ PANLUX. *Domů – produkty* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.svetla-svitidla.cz/>

³⁹ SALU. *Profil společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.salu.cz/cz/profil-spolecnosti/>

⁴⁰ SATOS. *O společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://eshop.satos.cz/?page=firma>

⁴¹ SIRO. *O společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.siro.at/das-unternehmen>

⁴² TESKOR. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.teskor.cz/>

⁴³ TRACHEA. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.trachea.cz/cz>

⁴⁴ WIRELI. *O firmě* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.wireli.cz/content/5-o-firme>

⁴⁵ TRIPEX. *Dodavatelé*. [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.tripex.cz/?p=dodavatele>

4 Aplikace strategické analýzy na vybraném podniku a hodnocení výsledků

4.1 PEST analýza

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Na konci roku 2013 se konaly volby do poslanecké sněmovny. S největším počtem hlasů zvítězila ČSSD a to s více než 20 %, těstě pod touto hranicí se umístilo hnutí ANO 2011. Nad hranicí 10 % se také dostaly KSČM a TOP 09. Velké překvapení těchto voleb byl výrazný propad ODS, která získala necelých 8 % hlasů. Do poslanecké sněmovny se ještě dále dostal Úsvit přímé demokracie Tomia Okamury a Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová.⁴⁶

Vítězná strana ČSSD je nejstarší českou politickou stranou a je nejvíce spjata s osudy moderních českých dějin. ČSSD byla založena 7. dubna 1878 na sjezdu v Praze-Břevnově. Od 17. ledna 2014 je 11. předsedou vlády České republiky Mgr. Bohuslav Sobotka.

Volebním programem této strany bylo např.:

- vytvoření nových pracovních míst,
- zavedení pořádku do výběru daní,
- zajištění důstojného stáří,
- postupné zvýšení minimální mzdy,
- fungující demokratický stát.⁴⁷

Krymská krize

V roce 1954 (v rámci oslav 300. výročí připojení Ukrajiny k Rusku) daroval Nikita Chruščov Krym Ukrajině. Sám byl rodem Ukrajinec a nepočítal, že by se Sovětský svaz mohl někdy rozpadnout. Při vyhlášení nezávislosti v roce 1991 připadl

⁴⁶ VOLBY. *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky* [online]. [cit. 21. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2013/ps52?xjazyk=CZ>

⁴⁷ ČSSD. *Volby 2013 – prosadíme dobře fungující stát* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.cssd.cz/program/volby-2013-prosadime-dobre-fungujici-stat/>

Krym Kyjevu, i když získal znovu autonomii. Protože většina obyvatelstva mluví rusky, hovořilo se zde stále o možnosti připojení k Rusku nebo alespoň zavedení ruštiny jako oficiálního jazyka.⁴⁸

Krymská krize na konci února a v březnu 2014 byla reakcí na sérii občanských protestů, jež vedly k pádu vlády na Ukrajině a posílení prozápadní orientace Ukrajiny. Prorusky orientované orgány Autonomní republiky Krym se odmítly podřídit kyjevské revoluční prozatímní vládě a místo toho vyhlásily záměr připojení Krymu k Ruské federaci. Současně byl poloostrov včetně místního parlamentu a vlády postupně obsazen ruskými vojsky a místní domobranou. Referendum o připojení Krymu se konalo 16. března a 96,8 % hlasujících se vyjádřilo pro připojení k Rusku.⁴⁹

Ukrajinská krize se může České republiky v horizontu dvou až tří měsíců velmi citelně dotknout, a to zejména nedostatkem surovin a ropy, ale i zmařením investic. Uvedla to v tiskové zprávě Asociace exportérů.

Česko loni vyvezlo na Ukrajinu zboží v hodnotě 32 mld. Kč, šlo tedy asi o jedno procento našeho exportu, 21 mld. Kč z toho činily stroje a auta. "Na první pohled se tedy zdá, že export na Ukrajinu není klíčovou položkou z pohledu celkového objemu českého exportu, nicméně může dojít k mírnému snížení poptávky, a tím i k negativnímu ovlivnění zejména výrobců automobilového průmyslu a jeho subdodavatelů," uvedl místopředseda Asociace exportérů Otto Daněk.

Nepřímo se však českého průmyslu podle asociace může dotknout i strana dovozu, neboť z 23 mld. Kč dovezeného zboží činily 13 mld. Kč suroviny, a to zejména železná ruda. "Další negativum, které se může vbrzku dotknout českého průmyslu, je skutečnost, že přes území Ukrajiny vedou velmi významné produktovody. Nepříjemné je i to, že EGAP, doufejme, že pouze na krátký čas, zmrazil svoje další aktivity na tomto teritoriu, a tím v podstatě zastavil nejenom náš export na Ukrajinu, ale zejména veškeré naše investice, které sem měly směřovat," dodal Daněk.

Ukrajinská krize se Česka podle exportérů však může dotknout i jiným způsobem, a to zejména v obchodní spolupráci s Ruskou federací. Tam tuzemští

⁴⁸ CKMUNDO. *Historie Krymu*. [online] [cit. 15. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mundo.cz/krym/historie>

⁴⁹ NOVINKY. *Krym*. [online] [cit. 15. 4. 2014]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/krym>

vývozci exportovali zboží v hodnotě 116 mld. Kč. Jde tedy o 3,7 % českého exportu. Z toho stroje a dopravní prostředky tvořily 82 mld. Kč.

"I v tomto případě, stejně jako na Ukrajině, ale mnohem významněji, se může tato krize projevit zejména v automobilovém průmyslu i jeho subdodavatelů. Ještě významnější dopad pro český průmysl však může mít skutečnost, že jsme z tohoto teritoria v loňském roce dovezli zboží v hodnotě 155 mld. Kč, z toho za 129 mld. minerálních paliv. A právě tato komodita je pro Českou republiku klíčová," uvedl Daněk.⁵⁰

Nejdůležitějším legislativním faktorem, ovlivňující všechny podniky je daň z příjmů právnických osob.

Daň z příjmů právnických osob

Daň z příjmů právnických osob je daň, kterou jsou zdaňovány osoby, které nejsou fyzickými osobami, i organizační složky státu podle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.⁵¹

Kdo je poplatníkem daně z příjmů právnických osob?

Podle § 17 zákona o daních z příjmů jsou poplatníkem daně z příjmů, až na drobné výjimky, právnické osoby, které:

- mají na území České republiky své sídlo nebo místo svého vedení, kterým se rozumí adresa místa, ze kterého je poplatník řízen (dále jen "sídlo"), mají daňovou povinnost, která se vztahuje jak na příjmy plynoucí ze zdroje na území České republiky, tak i na příjmy plynoucí ze zdrojů v zahraničí,
- nemají na území České republiky své sídlo, mají daňovou povinnost, která se vztahuje pouze na příjmy ze zdrojů na území České republiky.⁵²

⁵⁰ FINANČNÍ NOVINY. *Ukrajinská krize se může ČR dotknout mj. nedostatkem ropy*. [online] 6. 3. 2014; [cit. 15. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ae-ukrajinska-krize-se-muze-cr-dotknout-mj-nedostatkem-ropy/1051749>

⁵¹ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE. *Daň z příjmů ve světle reformy veřejných financí*. [online]; [cit. 15.4.2014]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/170639/pravf_b/Dan_z_prijmu_ve_svetle_reformy_veřejnych_financi.pdf

⁵² AZ-DATA. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

Tabulka 4.1 Vývoj daně z příjmů právnických osob

Rok	2008	2009	2010-2014
Výše daně	21 %	20 %	19 %

Zdroj: DANĚ A ÚČETNICTVÍ. *Daňové tabulky* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.du.cz/14/8/danove-tabulky/>

Každá firma se musí řídit různými zákony, vyhláškami a nařízení vlády.

Do konce roku 2013 platil zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Tento zákon spolu s obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb., platil do 31.12 2013. Od tohoto data je v platnosti pouze občanský zákoník č. 89/2012 Sb.⁵³

Dne 1. ledna 2014 nabyla účinnosti řada nových zákonů. Přehled nových norem změn, se kterými musí podnikatelé od roku 2014 počítat.

Nový občanský zákoník

Zřejmě nejvýznamnější změny přináší nový občanský zákoník, který redefinuje soukromé právo v České republice. Mění se například uzavírání smluv, pravidla odpovědnosti za škodu, dědické právo a rodinné právo. Zákoník se též zabývá vlastnictvím, spoluvlastnictvím i společným jměním manželů. V neposlední řadě přináší nové právní pojmy jako služebnost, výměnek, dědická smlouva, právo stavby, závod a další.

Zákon o obchodních korporacích

S novým občanským zákoníkem je spojen i zákon o obchodních korporacích, který v podstatě nahradil obchodní zákoník. Podobně jako nový občanský zákoník dává i zákon o obchodních korporacích podnikatelům více svobody a možností, jak založit nebo vést firmu, či jak uspořádat vnitřní chod společnosti. Ruku v ruce s tím však zákon stanovuje větší odpovědnost pro majitele a vedení firmy a zpřísní se postihy, pokud někdo z nich nesplní své povinnosti. Jednou z hlavních změn je

⁵³ BUSINESS CENTER. *Zákony a právní normy* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

snížení nároků na počáteční kapitál. U s.r.o. se snižuje na 1 korunu a stávající firmy budou moci rozpustit svůj základní kapitál až na jednu korunu.

Novelizace zákona o účetnictví

Občanský zákoník se dotkl i účetnictví. Novela zákona o účetnictví se zabývá především novými typy účetních jednotek bez právní osobnosti (dosud se užíval pojem právní subjektivita), vymezení odpovědnosti za vedení účetnictví a vztahem povinného ověření účetní závěrky těchto účetních jednotek.

Novelizace zákona o daních z příjmů

Změny, které souvisí se změnami soukromého práva, tedy nová terminologie, nové principy, nové instituty a další, byly do zákona o daních z příjmů zapracovány daňovým doprovodným zákonem k rekodifikaci soukromého práva (zákon číslo 344/2013 Sb.). Jde o 41 novel zákonů, zejména z oblasti daní a sociálního zabezpečení, jejichž cílem je především přizpůsobit zákony z uvedených oblastí novému občanskému zákoníku, zákonu o obchodních korporacích a dalším novelizovaným právním předpisům.

Novelizace insolvenčního zákona

S novým občanským zákoníkem souvisí i úpravy občanského soudního řádu a zákona o úpadku a způsobech jeho řešení, tedy insolvenční zákon. Mění se například postup zaměstnavatele při exekučních srážkách ze mzdy pro zahájení insolvenčního řízení.

Novelizace zákoníku práce

Změn se dočkal také zákoník práce. Jedná se třeba o novinky v oblasti uzavírání pracovních smluv, možnost okamžitého zrušení pracovního poměru zákonnými zástupci (zákonný zástupce nezletilého zaměstnance, který nedosáhl věku 16 let, může okamžitě zrušit pracovní poměr nezletilého zaměstnance, pokud je to nutné v zájmu vzdělání, vývoje nebo zdraví tohoto zaměstnance). Okamžité zrušení pracovního poměru musí být písemné, jinak se k němu nepřihlíží.

Novelizace zákonů sociálního pojištění

Novinky neminuly ani oblast sociálního pojištění. Především jde ale o reakci na změny a novou terminologii nového občanského zákoníku. Zákon o nemocenském pojištění opět reaguje na institut opatrovníka, definuje pojem domácnost (v souvislosti s čerpáním nemocenské dávky ošetřovné) a vymezuje, co se pro účely nároku na peněžitou pomoc v mateřství považuje za převzetí dítěte nahrazující péči rodičů. Zároveň končí přechodné období, kdy museli zaměstnavatelé platit zaměstnancům náhradu mzdy až do 21. dne pracovní neschopnosti. Ode dneška zaměstnavatelé platí náhradu mzdy maximálně do 14. kalendářního dne dočasné pracovní neschopnosti.

Zákon o dani z nabytí nemovitých věcí

Novinky se týkají i daní. Zrušil se zákon o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí. Příjmy z bezúplatného nabytí majetku jsou nově předmětem daně z příjmů a veškeré daňové souvislosti daně darovací a daně dědické přešly pod zákon o daních z příjmů. Zatímco na dani dědické lidé ušetří, za daň darovací si naopak připlatí. Daň z převodu nemovitostí pak nahradila daň z nabytí nemovitých věcí.⁵⁴

4.1.2 Ekonomické faktory

Každý podnik ovlivňují určité ekonomické faktory, které se objevují v dané zemi. K ekonomickým faktorům, které ovlivňují prostředí podniku, se používají především tyto ukazatele: hrubý domácí produkt, míra inflace, úroková míra, a míra nezaměstnanosti.

Hrubý domácí produkt - je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.⁵⁵

⁵⁴ PODNIKATEL. 2014: *Přehled nových zákonů, které ovlivní podnikatele* [online] 1. 1. 2014; [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-ovlivni-podnikatele/>

⁵⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt. Metodika* [online] 22. 5. 2013; [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkty_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkty_(hdp))

Podle dat ČSÚ reálný HDP v 1. čtvrtletí 2013 vykázal překvapivě silný mezičtvrtletní pokles o 1,3 %. Ve 2. čtvrtletí se mezičtvrtletně zvýšil o 0,6 %. Ekonomika tak sice technicky vystoupila z rok a půl trvající recese, oproti 2. čtvrtletí 2012 byl ale HDP o 1,3 % nižší.⁵⁶ Ve 3. čtvrtletí 2013 mezičtvrtletně zvýšil o 0,2 %, v meziročním srovnání však ještě klesal. Oživování ekonomické aktivity pokračovalo i v závěru loňského roku. Přesto se HDP za celý rok 2013 pravděpodobně snížil o 1,4 %, a to zejména kvůli propadu investic do fixního kapitálu. V letošním roce by však ekonomika při kladném příspěvku domácí poptávky i zahraničního obchodu mohla vzrůst o 1,4 %. V roce 2015 by se růst HDP mohl zrychlit na 2,0 %.⁵⁷

Tabulka 4.2 Vývoj a predikce HDP

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
HDP meziroční růst v %	2,5	1,8	-1,0	-1,0	1,3

Zdroj: MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce říjen 2013* [online] 9. 10. 2013; [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>

Míra inflace - všeobecný růst cenové hladiny v čase.

Spotřebitelské ceny vzrostly v lednu 2014 proti prosinci 2013 pouze o 0,1 %, což je nejnižší meziměsíční přírůstek cen v lednu od roku 1993. Tento vývoj ovlivnilo zvýšení cen zejména v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje a v oddíle alkoholické nápoje a tabák, které bylo kompenzováno poklesem cen především v oddílech bydlení a zdraví. Meziroční růst spotřebitelských cen zpomalil v lednu na 0,2 % (ze 1,4 % v prosinci). Jedná se o nejnižší meziroční růst cen od října 2009.⁵⁸

⁵⁶ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce říjen 2013* [online] 9. 10. 2014; [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>

⁵⁷ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1. 2014; [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

⁵⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – leden 2014* [online] 21.2.2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc021214.docx>

Tabulka 4.3 Vývoj a predikce míry inflace

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4

Zdroj: MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1. 2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

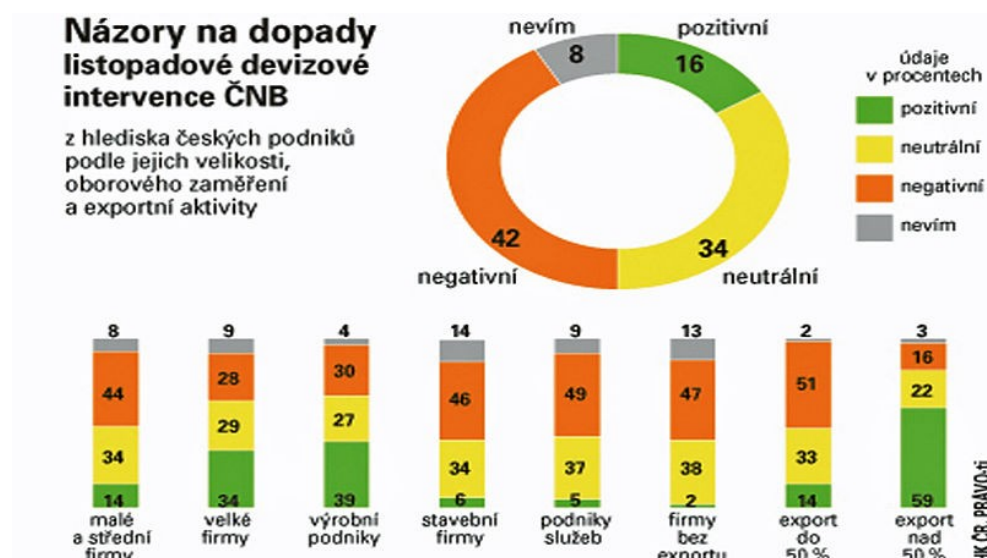
Bankovní rada České národní banky (ČNB) se rozhodla zavést devizové intervence, uvedl mluvčí ČNB Marek Petruš. Cílem je oslabit korunu a v této souvislosti ještě více uvolnit měnové podmínky. Slabá koruna může podle analytiků podražít dovážené výrobky, včetně pohonných hmot.

Guvernér ČNB Miroslav Singer uvedl, že centrální banka je schopna provádět devizové intervence proti silné koruně neomezeně. „Jsme schopni intervenovat neomezeně proti koruně. To znamená, že jsme připraveni intervenovat tak dlouho, jak bude potřeba k dosažení požadované hodnoty kurzu koruny, a tím i k hladkému plnění dvouprocentního inflačního cíle“.

Rovněž podle analytika Miroslava Nováka ze společnosti Akcenta je vedlejším efektem intervencí podpora českých exportérů. Oslabení koruny je proto dobrou zprávou pro exportéry, ale naopak špatnou pro dovozce. Pokud koruna zůstane takto slabá, lze podle analytika Petra Dufky z ČSOB velmi brzy čekat zdražování pohonných hmot, dovážených výrobků i služeb, včetně dovolených, jejichž ceny se odvozují od zahraničních cen.⁵⁹

⁵⁹ NOVINKY. *ČNB zahájila intervenci proti koruně. Nemáme omezení, prohlásil guvernér* [online] 7. 11 2013. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/318539-cnb-zahajila-intervenci-proti-korune-nemame-omezeni-prohlasil-guverner.html>

Graf 4.1 Názory na dopady listopadové devizové intervence ČNB



Zdroj: NOVINKY. *Intervence ČNB nás poškozuje, stěžuje si téměř polovina firem* [online] 14. 3. 2014. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/330311-intervence-cnb-nas-poskozuj-stezuje-si-temer-polovina-firem.html>

Listopadová intervence České národní banky (ČNB), která oslabila korunu, se v prosinci podle analytiků promítla do vysokého růstu vývozu i dovozu. Jak informoval Český statistický úřad, export tuzemských firem meziročně stoupl o 18,3 % a import o 16,8 %.

„Za více než 18% meziročním přírůstkem exportu stálo z více než poloviny oslabení koruny, druhá polovina je spojena s lepšími výkony reálné ekonomiky,“ uvedl hlavní ekonom UniCredit Bank Pavel Sobíšek.

Exportérům se podle něj v prosinci vrátily podmínky naposledy viděné začátkem roku 2012. Silný růst poptávky se koncentroval zejména do strojů a dopravních prostředků, které jsou silnou parketou českých vývozců.⁶⁰

⁶⁰ NOVINKY. *Oslabení koruny podle analytiků zafungovalo* [online] 6. 2. 2014. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/326858-oslabeni-koruny-podle-analytiku-zafungovalo.html>

Míra nezaměstnanosti - Snaha zaměstnavatelů o zvyšování produktivity práce racionalizací počtu zaměstnanců by měla vést k faktické stagnaci zaměstnanosti v tomto i v příštím roce. Dopad předpokládáme též na míru nezaměstnanosti (VŠPS), která by se v obou letech měla i přes pozvolný růst ekonomiky pohybovat okolo 7 %.⁶¹

Tabulka 4.4 Vývoj a predikce nezaměstnanosti

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra nezaměstnanosti v %	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9

Zdroj: MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1. 2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Nezaměstnanost v České republice v březnu klesla z historických maxim na počátku roku. Hlavně díky brzkému začátku sezónních prací se snížila o 0,3 procentního bodu na 8,3 %. Bez práce bylo 608 315 lidí, oznámil Úřad práce.

Za poklesem nezaměstnanosti stojí podle Úřadu práce především sezónní práce, které díky počasí začaly o měsíc dříve. Velkou šanci získat zaměstnání měli pracovníci ve stavebnictví, lesnictví, zahradnictví, v kamenolomech a zemědělství, ale také v lázeňství, hotelnictví, gastronomii, turistickém ruchu a v oblasti pomocných a úklidových prací.

Podle Eurostatu řadí ČR míra nezaměstnanosti nadále pod evropský průměr. Podle Úřadu práce dosahovala míra české nezaměstnanosti v této metodice v únoru 7,1 %, zatímco v evropské osmadvacítce to bylo v průměru 11,1 %.⁶²

⁶¹ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1. 2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

⁶² NOVINKY. *Rekordní nezaměstnanost v Česku klesla, pomohly sezónní práce* [online] 8. 4. 2014. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/332802-rekordni-nezamestnanost-v-cesku-klesla-pomohly-sezonni-prace.html>

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Obyvatelstvo

Česká republika měla k 30. září 2013 10 513 834 obyvatel, z toho ve Zlínském kraji je 588 299 obyvatel. Ve Zlínském kraji bylo k roku 2012 nejvíce obyvatel ve věku 15-64 let, kde mají převahu muži. Když se ale podíváme na věkovou skupinu 65+ zjistíme, že je zde o mnoho méně mužů.⁶³

Přímo v Holešově, kde působí firma Tripex bylo k 31. 12. 2012 11 772 obyvatel, z toho bylo v produktivním věku necelých 9 000 obyvatel.

Tabulka 4.5 Vývoj obyvatel v Holešově

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Obyvatelé k 31. 12.	12 243	12 275	12 149	11 854	11 772

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm

Životní úroveň

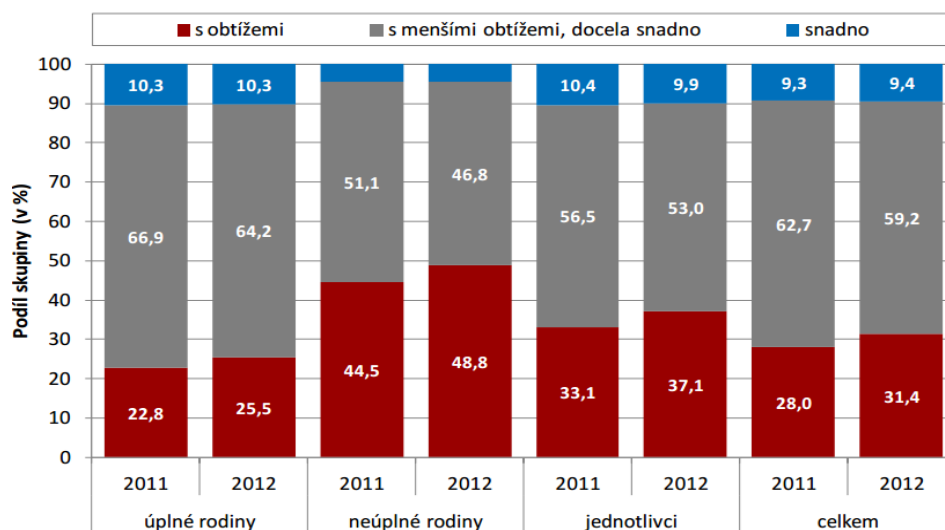
Výběrové šetření EU-SILC (European Union – Statistics on Income and Living Conditions) provádí Český statistický úřad od roku 2005 pod názvem Životní podmínky. Účelem šetření je získávat reprezentativní údaje o příjmovém rozdělení jednotlivých typů domácností, údaje o způsobu, kvalitě a finanční náročnosti bydlení, vybavenosti domácností předměty dlouhodobého užívání a o pracovních, hmotných a zdravotních podmínkách dospělých osob žijících v domácnostech.

Sesbíraná data slouží k výpočtu ukazatelů peněžní a materiální chudoby, intenzity ekonomické aktivity a úrovně sociálního vyloučení. Neméně důležitým cílem je získat data, která poskytnou potřebné informace jak pro směřování sociální politiky státu v oblastech jako je nezaměstnanost, sociální péče, daňový systém apod., tak i pro hodnocení dopadu přijatých opatření.

⁶³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura k 31. 12. 2012* [online] 31. 12. 2012. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/animgraf/cz072/>

V rámci dotazování respondenti hodnotí, jak jejich domácnost vychází s celkovým měsíčním příjmem. Na výběr mají z následujících šesti odpovědí: s velkými obtížemi, s obtížemi, s menšími obtížemi, docela snadno, snadno a velmi snadno. Následující graf ilustruje, jak svou příjmovou situaci vidí domácnosti v Česku celkem, domácnosti jednotlivců, úplné a neúplné rodiny. Každá z kategorií znázorněných v grafu slučuje dvě z nabízených kategorií (s obtížemi – s velkými obtížemi, s obtížemi; s menšími obtížemi, snadno – snadno a velmi snadno).

Graf 4.2 Jak vycházely domácnosti se svými příjmy v roce 2011 a 2012



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výběrové šetření Životní podmínky* [online]. [cit. 21. 2. 2014].

Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_eu_silc/\\$File/zivotni_podminky_metodika.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_eu_silc/$File/zivotni_podminky_metodika.pdf)

Různé typy domácností vycházejí se svými příjmy různě. Nejmenší podíl domácností, kterým činilo vycházení se svými příjmy potíže, byl patrný u úplných rodin. Naopak téměř polovina neúplných rodin s příjmy vycházela s obtížemi. U domácností jednotlivců to byla v roce 2011 třetina domácností a do roku 2012 jejich podíl vzrostl na téměř dvě pětiny (37,1 %). Jedním z důvodů, proč lidé hodnotili svou situaci hůře než v předchozím roce, je rychlejší růst výdajů na bydlení ve srovnání s příjmy domácností.⁶⁴

⁶⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výběrové šetření Životní podmínky* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_eu_silc/\\$File/zivotni_podminky_metodika.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_eu_silc/$File/zivotni_podminky_metodika.pdf)

4.1.4 Technologické faktory

Firma Tripex je pouze obchodní firma. Nemá žádné výrobní procesy, tudíž nemusí investovat do vývoje nových technologií výroby, lepších materiálů a produktivnějších strojů. Podnik může pouze zakoupit nové zařízení a automobily s výhodnějšími parametry, produktivností a ekologičností.

4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

4.2.1 Hrozba značné konkurence

Ve Zlínském kraji se nachází jen několik menších firem, které se taktéž zaměřují na prodej stolařského materiálu. V Holešově se nachází například Intea service, která se má sídlo poblíž firmy Tripex. Tato firma má velmi podobný sortiment a také několik shodných dodavatelů. Dalším konkurentem je DDMAX. Tato firma se zaměřuje na prodej nábytkových hran, lepidel, úchytek, pantů a kování.⁶⁵ Kování Chasa s.r.o., která se specializuje na prodej nábytkového a stavebního kování, potřeb pro truhláře a výrobce nábytku.⁶⁶ VDK plus se zaměřuje na velkoobchod a specializovaný maloobchod v oblasti nábytkového a stavebního kování.⁶⁷ Firma Hrbáček je velkoobchod v oblasti výroby nábytku, vybavení interiérů, kuchyní, koupelen, bytů i celých staveb.⁶⁸

Mezi nejvýznamnější konkurenci patří například DELIKA s.r.o. se sídlem v Otrokovicích, která se zaměřuje na prodej zboží pro stolaře, truhláře, čalouníky i domácí kutily.⁶⁹ Kili, s.r.o. se sídlem v Brně, soustřeďuje svůj prodej materiálů pro výrobu nábytku, vybavování interiérů a realizací staveb. Démon trade a.s. se sídlem v Ostravě. Tato firma se specializuje na dodávky plošných materiálů, nábytkového

⁶⁵ FIRMY. DDMAX, s.r.o. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2173046-ddmax-holesov.html>

⁶⁶ FIRMY. Kování CHaSa, s.r.o. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2563765-kovani-chasa-holesov.html>

⁶⁷ FIRMY. VDK plus, s.r.o. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2018894-vdk-plus-holesov.html>

⁶⁸ FIRMY. Hrbáček – stavební a nábytkové kování. s.r.o. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/444694-hrbacek-stavebni-a-nabytkove-kovani-holesov.html>

⁶⁹ DELIKA. Představení společnosti. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.delika.cz/o-spolecnosti.html>

kování a nábytkových hran. Démos trade a.s. není jen konkurencí ale také dodavatelem zboží pro Tripex.

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

V Holešově se nachází několik nebytových prostor vhodných pro prodej nábytku a stolařského materiálu. Jenomže v poslední době se rapidně snížila poptávka nakupujících po tomto druhu sortimentu. Je možné se domnívat, že je to v důsledku recese ekonomiky a tím pádem nedostatku peněz v rodinách. Z těchto důvodů se dá usuzovat, že se firma Tripex v blízké budoucnosti nemusí obávat příchodu nové konkurence. Ta by v této oblasti měla velmi složitou situaci a malé možnosti uplatnění v již zaplněném trhu stolařského zboží.

4.2.3 Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Hrozba nahraditelnosti znamená, že jiná firma může mít stejné nebo povahově podobné výrobky, které už na daném trhu jsou. Záleží, jaká firma nabízí kvalitu výrobků a jaké mají ceny. Jiný zákazník dává přednost kvalitnějšímu materiálu za vyšší cenu, a další jinému materiálu za mnohem levněji.

U firmy Tripex platí podobné podmínky jako u hrozby silné rivality nebo vstupu nových konkurentů. Zabývá se prodejem velmi širokého spektra kvalitního stolařského materiálu za poměrně levné ceny. I přestože je v Holešově v tomto oboru několik firem, většina zákazníků preferuje převážně tuto kvalitní a stabilní firmu.

4.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Základní a největší hrozbou pro firmu Tripex jsou zákazníci samotní. Tato firma zboží pouze prodává a zprostředkovává od jiných dodavatelů, ale sama nic nevyrábí, proto je závislá na dodavatelích. Tím pádem zákazníci mohou požadovat vyšší kvalitu za srovnatelnou či nižší cenu jelikož stejné nebo aspoň podobné zboží mohou najít u konkurence. V tu chvíli se firma musí rozhodnout, zda se podvolit rostoucímu tlaku za zvýšení kvality a snížení ceny, nebo toto volání zákazníků odmítnout. Při snížení ceny se sama firma může dostat do finančních problémů. A při nerespektování požadavků zákazníků mohou snížit velikost nákupů stolařského materiálu, nebo také přejít ke konkurenci, která vyslyší volání po nižší ceně za srovnatelnou nebo vyšší kvalitu.

4.2.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Firma Tripex jakožto nevýrobní firma je extrémně závislá na svých dodavatelích. Je pro ni velmi důležité, jaké si kladou obchodní podmínky, jakou dodávají kvalitu zboží a za jakou cenu jej nabízí. Z těchto důvodů musí neustále vyhledávat kvalitní a spolehlivé dodavatele, kteří jí toto zboží dodají za co nejnižší cenu, aby kvalitou uspokojila zákazníky a přitom mohla navýšit cenu odpovídající ziskům. Dodavatelé neustále zvyšují ceny a firma musí hledat kompromis mezi cenou od dodavatele, dostatečným ziskem pro firmu a spokojeností zákazníka.

4.3 SWOT analýza

Tabulka 4.6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Výborná kvalita výrobků.• Široký sortiment výrobků.• Nízké ceny.• Jednoduchá, rychlá reklamace.• Dlouhodobé uplatnění na trhu stolařských výrobků.• Tradice, dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů a veřejnosti.	<ul style="list-style-type: none">• Nakupování u větších obchodů a ne u výrobců.• Závislost na dodavatelích.• Malá konkurenceschopnost k větším obchodům.• Nízké zisky způsobené nevýrobní činností.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Výstavba kancelářských prostor.• Individuální výstavba domů a bytů.• Rekonstrukce starých bytů, chat a domů.• Opravy stávajících stolařských výrobků.• Propagace u malých a středních stolařství.• Rozšíření struktury prodeje – přiblížení se kutilům.• Rozšíření o další druhy výrobků.	<ul style="list-style-type: none">• Příchod silné konkurence.• Zvýšení ceny od dodavatelů.• Snížení kupní síly obyvatel.• Vysoká zranitelnost snížením zisků z důvodů recese.• Ztráta velkého zákazníka.• Zhoršení kvality prodáváného zboží určitého výrobce.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za celý rok. Některé ukazatele je třeba hodnotit z různých pohledů např.: jako denní údaje o tržbách, spotřebě zásob, údaje za měsíc atd.

Na základě informací z výkazu zisku a ztráty a rozvahy byly provedeny výpočty hodnot ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Tyto údaje byly zjištěny za období 2009 – 2012. Údaje z roku 2013 vedení firmy zatím nezpracovalo. Veškeré účetní výkazy a výpočty vztahující se k finanční analýze jsou uvedeny v příloze č. 2, č. 3 a č. 4.

4.4.1 Ukazatele rentability

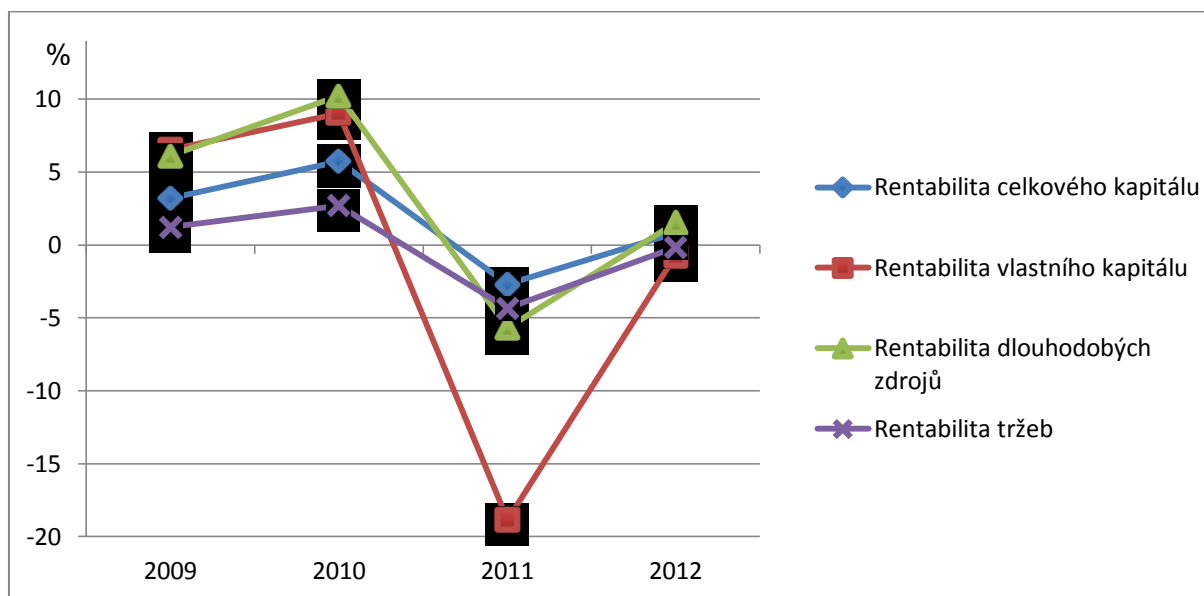
Rentabilita neboli také výnosnost poměřuje mezi sebou finanční prostředky, které nám plynou z našich aktivit a finanční prostředky, které jsou na tyto aktivity vynaloženy.

Tabulka 4.7 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (%)	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celkového kapitálu	3,21	5,74	- 2,69	0,81
Rentabilita vlastního kapitálu	6,55	9,03	-18,85	-0,71
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	6,13	10,22	-5,7	1,54
Rentabilita tržeb	1,24	2,71	-4,32	-0,17

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy č. 2 a č. 3

Graf 4.3 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu – tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk. Nejvyšší výsledek tento ukazatel dosáhl v roce 2010 a to necelých 6 %. Je to způsobeno tím, že firma dosáhla v daném roce poměrně vysokého provozního výsledku hospodaření. Naopak ale v roce 2011 byl tento ukazatel záporný a to díky zápornému provoznímu zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu – nejvyšší hodnota je 9,03 % a to v roce 2010. Je kladná, protože jak čistý zisk, tak vlastní kapitál jsou kladné. Pokles ukazatele v roce 2011 na -18,85 %, je způsoben velkým snížením vlastního kapitálu, ale zejména záporným výsledkem hospodaření, který se pohybuje kolem 1 milionu Kč. V roce 2012 se tento pokles snížil na -0,71 %. I přesto, že se vlastní kapitál ještě nepatrně snížil, dokázala firma ztrátu snížit.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů – nejvyšší rentabilita byla v roce 2010 a to 10,22 %. Tento ukazatel je nejvyšší, protože v tomhle roce dosáhla firma nejvyššího provozního výsledku hospodaření, a také se nepatrně zvýšil vlastní kapitál. Pozitivní je, že firma dokázala snížit dlouhodobé závazky. V roce 2011 byl tento ukazatel záporný a to díky zápornému výsledku hospodaření a také proto, že se firmě snížil vlastní kapitál.

Rentabilita tržeb – jak můžeme vidět v grafu rentabilita tržeb má podobný průběh jako rentabilita dlouhodobých zdrojů. Za sledované období byly tržby poměrně vysoké. Nejvyšší tržby byly v roce 2009 a tudíž i s nízkým ziskem firma dosáhla kladné rentability tržeb. Přestože se v roce 2010 snížily tržby o necelých 16 mil. Kč, dosáhla rentabilita tržeb více než v předchozím roce a to díky zvýšenému zisku. V roce 2011 a 2012 se tržby opět snížily, ale nejvíce se snížil zisk a to do záporných hodnot. Tudíž se i tento ukazatel v těchto letech pohybuje v záporných hodnotách. Firma v tomto období neprodávala své zboží tak jako v roce 2009.

4.4.2 Ukazatele likvidity

Jelikož se firma zabývá pouze prodejem zboží, hrají v oběžném majetku zásoby velmi významnou roli, a také vážou nejvíce peněz. Kdyby měla firma potíže se splácením závazků, mohla by prodat své zásoby a tak získat peníze.

Tabulka 4.8 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012
Celková likvidita	1,25	2,40	1,67	1,76
Pohotová likvidita	0,42	0,73	0,64	0,66
Okamžitá likvidita	0,11	0,04	0,07	0,07

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy č.2

Celková likvidita – tento ukazatel se ve třech letech pohybuje v doporučené hodnotě 1,5 – 2,5. Což znamená, že firma má dobrou celkovou likviditu a z těchto údajů lze předpovědět, že si ji udrží i v budoucnu. Pouze v roce 2009 se pohybuje mírně pod doporučenou hodnotou, ale není to nijak závažné. Tím, že se firma pohybuje v doporučené hodnotě, znamená, že je schopná platit své závazky prodejem svého zboží. Pokud by ale tato hodnota klesla pod 1, znamenalo by to, že by firma nebyla schopná uhradit své krátkodobé závazky prodejem oběžných aktiv a musela by je hradit z dlouhodobých zdrojů nebo z prodeje dlouhodobého majetku.

Pohotovlá likvidita – ve všech letech se tento ukazatel pohybuje pod doporučovanou hodnotou 1 – 1,5. Nejvíce peněz (když nepočítáme zásoby, které se v tomto ukazateli odečítají), firma váže v krátkodobých pohledávkách. Tyto peníze firmě nepřináší žádný úrok. Firma by tedy měla vázat více peněz na účtech v bankách.

Okamžitá likvidita – po celé sledované období se hodnoty ukazatele pohybují hodně nízko pod doporučenou hodnotou 0,2 – 0,5, což znamená, že firma nemá dostatečné finanční prostředky na spláčení svých krátkodobých závazků. Pokud by byla firma ve finanční tísni, musela by prodat zboží a další zatím nekupovat, aby dokázala splatit své závazky včas.

4.4.3 Ukazatele aktivity

Tento ukazatel se vztahuje na dny. Ve výpočtech se používá hodnota 360, která nám vyjadřuje celý rok. Výsledky aktivity jsou pouze orientační, protože firma prodává své zboží pouze přes týden.

Tabulka 4.9 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity (dny)	2009	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek	20,86	29,85	39,28	30,34
Doba spláčení závazků	97,73	78,53	107,61	92,47

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy č. 2 a č. 3

Doba obratu pohledávek – tento ukazatel se pohybuje kolem 30 dní, což je typická doba splatnosti faktur. V letech 2009, 2010 a 2012 plnili odběratelé své závazky včas. Pouze v roce 2011 tento ukazatel překročil 30 dnů a vyšplhal se až na 39 dnů, což může znamenat, že někteří větší odběratelé mohli mít problémy splácet faktury v daném čase.

Doba splácení závazků – tento ukazatel je vyšší než doba obratu pohledávek, tudíž firma může platit své závazky splacenými pohledávkami a nemusí si půjčovat. Tato vysoká čísla mohou být také způsobena dlouhou splatností faktur u větších dodavatelů, kteří netrvají na 30 denní splatnosti.

4.4.4 Ukazatele zadluženosti

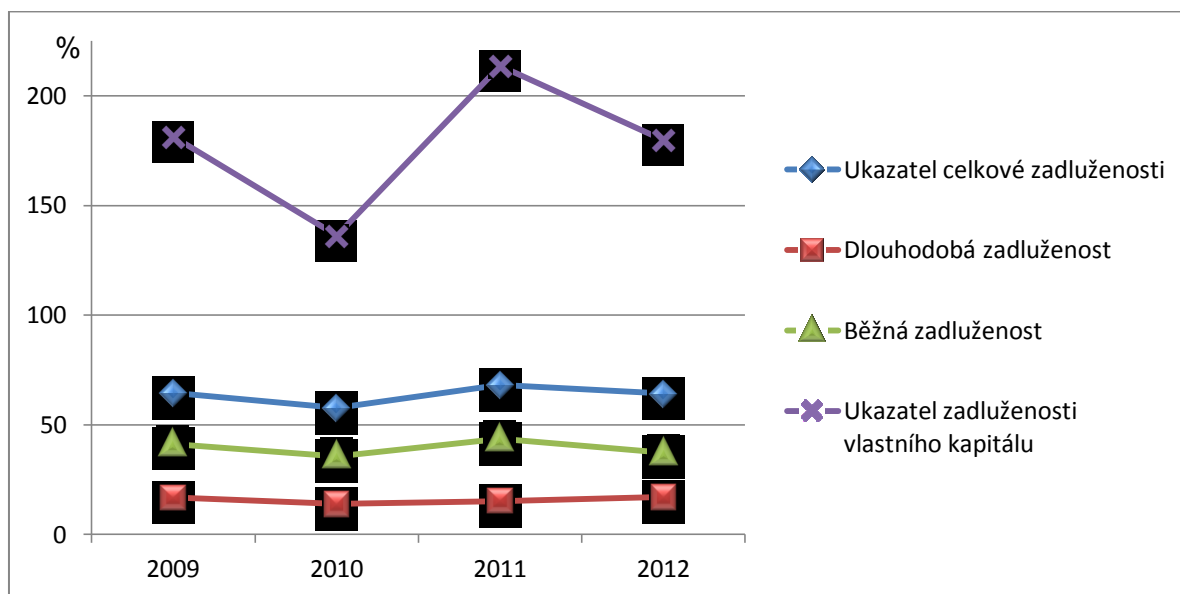
Ukazatelé zadluženosti poměřují vztah vlastního a cizího zdroje financování. Měří v jakém rozsahu, podnik používá k financování své dluhy. Doporučené hodnoty ukazatelů zadluženosti se liší dle velikosti a oboru podnikání.

Tabulka 4.10 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (%)	2009	2010	2011	2012
Ukazatel celkové zadluženosti	64,44	57,67	68,11	64,28
Dlouhodobá zadluženost	16,86	13,86	15,29	17,09
Běžná zadluženost	41,24	35,72	43,62	37,39
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	181,21	136,24	213,53	179,85

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy č. 2

Graf 4.4 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost – ukazatel celkové zadluženosti se během sledovaného období pohybuje kolem 60 %. Přesto, že se tato hodnota liší dle velikosti a oboru podnikání, považují se tyto hodnoty za poměrně vysoké. Firma má hodně cizího kapitálu. A z těchto důvodů věřitelé v bankách váhají, zda jim půjčit peníze. Jak můžeme vidět, v roce 2010 se celková zadluženost snížila, i přesto, že si firma vzala úvěr, který se blížil k 5 milionům. Tento ukazatel se snížil díky splacení krátkodobých a dlouhodobých závazků, které jsou poměrně vysoké.

Dlouhodobá zadluženost - dává do poměru dvě nejméně likvidní položky rozvahy – dlouhodobé závazky a celková aktiva. Tento ukazatel je nejvyšší v roce 2012. Tento ukazatel se celkově drží na poměrně nízké úrovni, což je způsobeno tím, že firma je schopna splácet své závazky.

Běžná zadluženost – poměruje krátkodobý cizí kapitál a celková aktiva. V roce 2010 tento ukazatel meziročně klesl o 5,51 procentního bodu díky velkému splacení krátkodobých závazků. Firma nejvíce snížila své závazky z obchodních vztahů a to o něco málo přes 5 mil. Kč. V roce 2011 se tato zadluženost opět zvýšila díky nárůstu závazků ke společníkům.

Zadluženost vlastního kapitálu – tento ukazatel by se měl pohybovat od 80 % do 120 %. Ani v jednom sledovaném období se tento ukazatel nepohyboval v daném rozpětí. V druhém roce se pohybuje nepatrně nad touto hranicí. Jak můžeme vidět v grafu v roce 2011, prudce vzrostl až přes 200 %. Firma má poměrně vysoké cizí zdroje jak dlouhodobých, tak i krátkodobých závazků. V roce 2011 vzrostly nejvíce krátkodobé závazky a to závazky ke společníkům o necelé 2 mil. Kč.

4.5 Zhodnocení výsledků

Zjištěné informace o firmě Tripex s.r.o. jsou použity v PEST analýze, Porterově modelu 5 konkurenčních sil a také ve finanční a SWOT analýze. Všechny ukazatele byly porovnány a zhodnoceny a z těchto údajů byla zpracována strategická analýza firmy.

Po strmém růstu hrubého domácího produktu (až 5 %) v letech 2004-2007 Českou republiku stejně jako celou Evropskou unii postihla v roce 2008-2009 recese, která je označována též jako finanční krize. V tomto období klesl hrubý domácí produkt o 3,6 %. Tohle období bylo pro nevýrobní firmy podobné společnosti Tripex s.r.o. velice obtížné. V letech 2010 a 2011 došlo k oživení a růstu celosvětové ekonomiky. V roce 2014 se očekává růst o dalších 1,4 % a predikce na rok 2015 ukazují, že se tento růst může nadále zvyšovat.

Ve SWOT analýze byly zhodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského prostředí podniku.

Nejsilnější stránkou firmy Tripex s.r.o. je vysoká kvalita a velmi bohatý sortiment zboží, které nabízí. Firma může obsáhnout širokou škálu zákazníků. Jak střední a malé stolařství, tak i domácí kutily. Ve srovnání s ostatními obdobnými podniky v blízkém okolí města Holešova, žádná z těchto firem nenabízí, tak různorodou škálu zboží jako firma, která je posuzována. Další velmi silnou stránkou je mnohaletá tradice firmy. Firma se nachází na své adrese již několik let a je v širokém povědomí zákazníků.

Z analýzy slabých stránek byl určen jako největší problém závislost na dodavatelích a spotřebitelích. Jako všechny nevýrobní firmy, tak i společnost Tripex s.r.o. se musí potýkat s čím dál více rostoucí cenou prodávaného zboží a stále nižší ochotou zákazníků platit za kvalitní práci. V několika posledních letech se zajímá v České republice čím dál více lidí spíše o cenu než o kvalitu, estetiku a tradici výrobků. Z této problematiky plyne i vysoké riziko kolísajících příjmů firmy v závislosti na ekonomických faktorech.

Největší příležitost plynoucí z podnikatelského prostředí je rozšíření reklamy a propagace u malých a středních firem v oboru stolařství. Firmě by mohlo být

doporučeno zřízení v dnešní době velmi moderního e-shopu. Z důvodu velmi širokého a často se měnícího sortimentu zboží, je to bohužel velmi obtížné. Přes všechny zápory zřízení internetového obchodu, se firma může dostat do širšího povědomí, jak u firem, tak zejména u domácností, kde je vždy potřeba drobných rekonstrukcí a oprav. Jako další možnost propagace firmy může být zaplacení reklamy, v novinách či denících tisknutých zdarma. Jedná se zejména o noviny s názvem Holešovsko a Metro. Noviny Holešovsko jsou zasílány zdarma v blízkém okolí Holešova. Metro jsou stále se rozvíjející noviny vydávané již v několika městech ČR.

Velkou hrozbou pro firmu by byl příchod nové konkurence. Z důvodu dokončení průmyslové zóny města Holešova je tato hrozba reálná. Pro firmu může být velmi zdrcující příchod nového a silného konkurenta na místní trh, který prodává podobné zboží (např.: Hornbach Baumarkt spol s.r.o., apod.). Další méně významnou hrozbou pro firmu Tripex může být substituce výrobků. Jak již bylo uvedeno, firma má dlouhodobou tradici a své stálé zákazníky. Dodává kvalitní zboží za přijatelné ceny. Z těchto, v dnešní době velmi důležitých důvodů není předpokládán výrazný úbytek stálých zákazníků. Spíše se dá říct, že firma se čím dál více dostává do obecného povědomí občanů i v širším okolí.

Ve finanční analýze bylo zjištěno, že rentabilita dosahuje kladných hodnot, i když jsou to poměrně nízká čísla. Pouze v roce 2011 jsou všechny rentability záporné a to díky tomu, že má firma záporný jak provozní výsledek hospodaření, tak i čistý zisk po zdanění.

Ukazatelé pohotové i okamžité likvidity nejsou dobré, jelikož firma má málo peněžních prostředků uložených na účtech a v pokladně. Celková likvidita se pohybuje v doporučené hodnotě a to jen díky vysokému vázání peněžních prostředků v zásobách. Kdyby firma neměla dostatečnou finanční hotovost na zaplacení krátkodobých závazků, mohla by dát výhodnou nabídku malým podnikatelům v oboru truhlářství, a tak odprodat zboží, za které by dostala dostatečnou hotovost na zaplacení závazků.

U ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek je menší než doba obratu závazků. Pohledávky se pohybují okolo 30 dní, což je běžná splatnost faktur. Ale doba splácení závazků je o dost delší. To může být způsobeno tím, že

velcí dodavatelé nepotřebují po malých podnicích 30 denní splatnost faktury. Tito dodavatelé mají několik odběratelů, tudíž nepotřebují peníze ihned.

Ukazatel celkové zadluženosti se nachází v rozmezí od 57 % do 68 %, což bylo způsobené vysokými cizími zdroji. Největší cizí zdroje vstoupily do firmy v roce 2010 zprostředkováním úvěru od banky. Dlouhodobá zadluženost společnosti se pohybovala kolem 16 %. To je způsobeno tím, že podnik dokázal splatit velkou část svých dlouhodobých závazků. Zadluženost vlastního kapitálu se nachází v dosti vysokých číslech. To je důsledkem nízkého vlastního kapitálu firmy a vysokých cizích zdrojů potřebných k financování podniku.

Firma Tripex s.r.o má stálé postavení na trhu, ve kterém se podnik nachází. U firmy převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Aby si firma udržela své postavení na trhu, musí neustále uspokojovat své zákazníky jak kvalitou výrobků, tak i úměrnou cenou. Velmi důležité taky bude, jak se vyrovná s možnými změnami ekonomických faktorů, které nás jistě v dalších letech čekají. Zejména se jedná o změnu DPH, zásahy ČNB a inflaci. Firmě bylo doporučeno zvýšení obecného povědomí o sortimentu a cenových nabídkách podniku, jak u malých zákazníků, tak i větších společností. Firma by měla být schopná zaujmout a přitáhnout k sobě nové a potenciální klienty.

5 Závěr

Na začátku teoretické části je věnována pozornost popisu a vysvětlení smyslu strategické analýzy pro podnikatelské subjekty. A za pomoci odborné literatury jsou vysvětleny postupně jednotlivé části strategické analýzy a spojení mezi nimi. Dále byla formulována samotná strategie a tvorba strategické analýzy. Byla rozebrána ze dvou pohledů a to jako analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí.

Po krátkém uvedení historie a činnosti firmy byla práce zaměřena na použití strategické analýzy u společnosti Tripex s.r.o. a zhodnocení výsledků. Při uplatnění vybraných metod bylo analyzováno podnikatelské prostředí, ve kterém se společnost nachází. SWOT analýza přinesla zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Po určení hlavních faktorů a zohlednění dalších metod, jako je PEST analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil, byla firma zhodnocena. Z provedených šetření vyplynulo, že firma má dlouhou tradici a zájem zákazníků. Taktéž se z některých ukazatelů dá vyčíst mírná nestabilita firmy z důvodů nevýrobní činnosti a velké závislosti na subdodavatelích. Z dat uvedených ve finanční analýze byl zhodnocen podnik po finanční stránce. Byla posuzována pomocí ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Kdy každý ukazatel poměruje mezi sebou jiné finanční prostředky získané z rozvahy a výkazu zisku a ztráty podniku.

Obecná strategie byla následně zpracována do dílčích závěrů a doporučení pro vedení společnosti. Vedení teď stojí před řadou strategických rozhodnutí. Bude důležité identifikovat své silné faktory a co nejvíce eliminovat slabé stránky.

Cílem bakalářské práce bylo stanovit strategickou analýzu podnikatelského subjektu Tripex s.r.o. a následně formulovat vhodné strategie do budoucnosti. Podnikatelské prostředí se neustále mění, a proto je nezbytně nutné, aby firma sledovala jeho vývoj a přizpůsobovala se těmto změnám. Každý podnik by měl být schopen a být připraven čelit vnějším hrozbám podnikatelského prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení školy: studijní texty pro distanční vzdělávání: [projekt Školský management]*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 95 s. ISBN 978-80-244-2594-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. 106 s. ISBN 978-80-87001-23-3.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

PREUSS, Karel. *Podnikatelské strategie*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. 101 s. ISBN 978-80-7265-134-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

ALFASTYL. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.alfastyl.cz/>

AZ-DATA. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE. *Daň z příjmů ve světle reformy veřejných financí*. [online]; [cit. 15. 4. 2014]. Dostupné z:
https://is.muni.cz/th/170639/pravf_b/Dan_z_prijmu_ve_svetle_reformy_veřejnych_financi.pdf

BLANCO. *O firmě blanco* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.ancor.cz/o-firme-blanco/>

BLUM. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.blum.com/cz/cs/>

BUSINESS CENTER. *Zákony a právní normy* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

CKMUNDO. *Historie Krymu*. [online] [cit. 15.4.2014]. Dostupné z:
<http://www.mundo.cz/krym/historie>

CLOU. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.clou.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výběrové šetření Životní podmínky* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_eu_silc/\\$File/zivotni_podminky_metodika.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_eu_silc/$File/zivotni_podminky_metodika.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/obce_dl/index.htm

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt. Metodika* [online] 22. 5. 2013; [cit. 21.2.2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp))

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – leden 2014* [online] 21.2 2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc021214.docx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura k 31. 12. 2012* [online] 31. 12. 2012. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/animgraf/cz072/>

ČSSD. *Volby 2013 – prosadíme dobře fungující stát* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.cssd.cz/program/volby-2013-prosadime-dobre-fungujici-stat/>

DANĚ A ÚČETNICTVÍ. *Daňové tabulky* [online]. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.du.cz/14/8/danove-tabulky/>

DDL. *O firmě* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ddl.cz/o-firme/profil-ddl.html>

DELIKA. *Představení společnosti*. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.delika.cz/o-spolecnosti.html>

ESTAMP. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.estamp.cz/>

FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *Swot analýza* [online]. [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/

FINANČNÍ NOVINY. *Ukrajinská krize se může ČR dotknout mj. nedostatkem ropy*. [online] 6. 3. 2014; [cit. 15. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ae-ukrajinska-krize-se-muze-cr-dotknout-mj-nedostatkem-ropy/1051749>

FIRMY. *DDMAX, s.r.o.* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2173046-ddmax-holesov.html>

FIRMY. *Hrbáček – stavební a nábytkové kování. s.r.o.* [online]. [cit. 21. 2. 2014].

Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/444694-hrbacek-stavebni-a-nabytkove-kovani-holesov.html>

FIRMY. *Kování CHaSa, s.r.o.* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z:

<http://www.firmy.cz/detail/2563765-kovani-chasa-holesov.html>

FIRMY. *VDK plus, s.r.o.* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z:

<http://www.firmy.cz/detail/2018894-vdk-plus-holesov.html>

FRANKE. *O firmě* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:

<http://www.franke.com/kitchensystems/cz/cs/home.html>

HRANIPEX. *Profil společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:

<http://www.hranipex.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

K&S. *O FIRMĚ* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ks-pozorice.cz/>

KRONOSPAN. *Profil společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:

<http://www.kronospan.cz/firma/>

LUCEO. *Dodavatel dvířek – o nás* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:

http://www.luceo.cz/content/about_us#

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1.

2014; [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cs/verejny-](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757)

[sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1.

2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cs/verejny-](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757)

[sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online] 16. 1.

2014. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cs/verejny-](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757)

[sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce říjen 2013* [online] 9. 10. 2013; [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>

MIVOKOR. *O společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mivokor.cz/mivokor/o-spolecnosti/>

NOVINKY. *ČNB zahájila intervenci proti koruně. Nemáme omezení, prohlásil guvernér* [online] 7.11 2013. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/318539-cnb-zahajila-intervenci-proti-korune-nemame-omezeni-prohlasil-guverner.html>

NOVINKY. *Intervence ČNB nás poškozují, stěžuje si téměř polovina firem* [online] 14.3 2014. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/330311-intervence-cnb-nas-poskozuji-stezuje-si-temer-polovina-firem.html>

NOVINKY. *Krym*. [online] [cit. 15.4.2014]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/krym>

NOVINKY. *Oslabení koruny podle analytiků zafungovalo* [online] 6. 2. 2014. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/326858-oslabeni-koruny-podle-analytiku-zafungovalo.html>

NOVINKY. *Rekordní nezaměstnanost v Česku klesla, pomohly sezónní práce* [online] 8.4 2014. [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/332802-rekordni-nezamestnanost-v-cesku-klesla-pomohly-sezonni-prace.html>

PANLUX. *Domů – produkty* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.svetla-svitidla.cz/>

PODNIKATEL. *2014: Přehled nových zákonů, které ovlivní podnikatele* [online] 1. 1. 2014; [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-ovlivni-podnikatele/>

SALU. *Profil společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.salu.cz/cz/profil-spolecnosti/>

SATOS. *O společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://eshop.satos.cz/?page=firma>

SIRO. *O společnosti* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.siro.at/das-unternehmen>

TESKOR. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.teskor.cz/>

TRACHEA. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.trachea.cz/cz>

TRIPLEX. *Dodavatelé*. [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z:
<http://www.tripex.cz/?p=dodavatele>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a179233&typ=full&klic=ttjy5f>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výroční zpráva 2009* [online]. [cit. 21. 2. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a179233&dokumentId=C+990%2fSL34%40KSBR&klic=ttjy5f>

VIZUÁLNÍ OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Vizualizace vztahů* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z: <http://obchodni-rejstrik.podnikani.cz/18188044/tripex-sro/>

VOLBY. *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky* [online]. [cit. 21. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2013/ps52?xjazyk=CZ>

WIRELI. *O firmě* [online]. [cit. 28. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.wireli.cz/content/5-o-firme>

Seznam zkratek

EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
EU-SILC	Výběrové šetření příjmů a životních podmínek domácností
PEST	P – politické a legislativní faktory E – ekonomické faktory S – sociální a demografické faktory T – technologické faktory
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	S – silné stránky W – slabé stránky O – hrozby T – příležitosti
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil

Seznam obrázků

OBRÁZEK 2.1 PEST ANALÝZA	15
OBRÁZEK 2.2 PĚT SIL FORMUJÍCÍCH STRUKTURÁLNÍ ATRAKTIVITU ODVĚTVÍ	18
OBRÁZEK 2.3 SWOT ANALÝZA	22
OBRÁZEK 3.1 ZÁKLADNÍ VZTAHY TRIPEX S.R.O.	28

Seznam tabulek

TABULKA 4.1 VÝVOJ DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB	36
TABULKA 4.2 VÝVOJ A PREDIKCE HDP	39
TABULKA 4.3 VÝVOJ A PREDIKCE MÍRY INFLACE	40
TABULKA 4.4 VÝVOJ A PREDIKCE NEZAMĚSTNANOSTI	42
TABULKA 4.5 VÝVOJ OBYVATEL V HOLEŠOVĚ	43
TABULKA 4.6 SWOT ANALÝZA	47
TABULKA 4.7 UKAZATELE RENTABILITY	48
TABULKA 4.8 UKAZATELE LIKVIDITY	50
TABULKA 4.9 UKAZATELE AKTIVITY	51
TABULKA 4.10 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	52

Seznam vzorců

VZOREC 2.1 RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU	24
VZOREC 2.2 RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	24
VZOREC 2.3 RENTABILITA DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ	24
VZOREC 2.4 RENTABILITA TRŽEB	25
VZOREC 2.5 CELKOVÁ LIKVIDITA	25
VZOREC 2.6 POHOTOVÁ LIKVIDITA	25
VZOREC 2.7 OKAMŽITÁ LIKVIDITA	26
VZOREC 2.8 DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	26
VZOREC 2.9 DOBA SPLÁCENÍ ZÁVAZKŮ	26
VZOREC 2.10 UKAZATEL CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI	27
VZOREC 2.11 DLOUHODOBÁ ZADLUŽENOST	27
VZOREC 2.12 BĚŽNÁ ZADLUŽENOST	27
VZOREC 2.13 UKAZATEL ZADLUŽENOSTI VLASTNÍHO KAPITÁLU	27

Seznam grafů

GRAF 4.1 NÁZORY NA DOPADY LISTOPADOVÉ DEVIZOVÉ INTERVENCE ČNB	41
GRAF 4.2 JAK VYCHÁZEJÍ DOMÁCNOSTI SE SVÝMI PŘÍJMY V ROCE 2011 A 2012	44
GRAF 4.3 UKAZATELE RENTABILITY	49
GRAF 4.4 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	53

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 9. května 2014

Ivana Dyková
.....
Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1** Příklady SWOT analýzy
- Příloha č. 2** Rozvaha v plném rozsahu
- Příloha č. 3** Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu
- Příloha č. 4** Výpočty k finanční analýze